مدیریت دانش و دانایی

مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان


بسم الله الرحمن الرحیم

مدیریت دانش و دانایی

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

مدیریت دانش و دانایی

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت دانش و دانایی/ www.modiryar.com

ناشر: www.modiryar.com

مشخصات نشر دیجیتالی:اصفهان:مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری:نرم افزار تلفن همراه , رایانه

موضوع:مدیریت – دانش

سازماندهی دانش

اسفند ۱۳۸۷ ، ۱۹:۵۲ سازماندهی دانش ... knowledge organizing

سازماندهی دانش عبارت است از توصیف و سازماندهی محتوا، ویژگی‌ها، و اهداف اسناد

سازماندهی دانش عبارت است از توصیف و سازماندهی محتوا، ویژگی‌ها، و اهداف اسناد به‌گونه‌ای که برای کسانی که در جست‌وجوی این اسناد یا پیام‌های نهفته در آنها هستند، دسترس‌پذیر شوند. سازماندهی دانش، همه انواع و شیوه‌های نمایه‌سازی، چکیده و چکیده‌نویسی، رده‌بندی، گسترش‌ها در ایران، فهرستنویسی، مدیریت مدارک، کتابشناسی، و ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی متنی و کتابشناختی برای بازیابی اطلاعات را دربر می‌گیرد.

پیام‌ها از طریق خلق متون ارائه می‌شوند. منظور از متن، مجموعه سازمان‌یافته‌ای از علائم است که با به‌کارگیری نظام‌های ویژه به‌منظور ارائه زبان، موسیقی، تصاویر، پدیده‌های علمی و ریاضی، رقص، و بسیاری دیگر از اشکال هنر و ارتباطات ایجاد می‌شوند. متون، گونه‌های مختلف دارند و در رسانه‌های گوناگون ثبت و ضبط می‌شوند. تلفیق متن (که ارائه دهنده پیام است) به همراه رسانه آن یک سند را تشکیل می‌دهد. از این‌رو، سند (یعنی پیام ارائه شده در یک متن مضبوط در یک رسانه) محور توجه بیشتر نظام‌های سازماندهی دانش برای بازیابی اطلاعات است.

مقرّ دانش، ذهن انسان است. انسان‌ها آموخته‌اند که چگونه دانش را در قالب پیام‌های ثبت شده در اسناد ارائه کنند. از این طریق است که ما سعی می‌کنیم به‌منظور آگاه کردن دیگران از طریق تدارک اطلاعات بالقوه، اجزا و وجوهی از دانش خود را به دیگران منتقل سازیم. در بستر علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی، سازماندهی دانش (که اغلب سازماندهی اطلاعات نامیده می‌شود) عبارت است از سازماندهی پیام‌هایی که به شکل سند درآمده‌اند و دانش یا اطلاعات در آنها ارائه شده است. سازماندهی دانش در داخل ذهن یا مغز، محور توجه اصلی روان‌شناسی‌شناختی و علوم‌شناختی است.

این مقاله به رویه‌های اصلی سازماندهی دانش در کتابداری و اطلاع‌رسانی شامل نمایه‌سازی، فهرستنویسی، و رده‌بندی که کنترل واژگان و توصیف سند و محتوا را دربر می‌گیرند و نیز به شیوه‌های انجام این اعمال شامل شیوه‌های خودکار و شیوه‌های ذهنی می‌پردازد. سپس توجه خود را به محصولات سازماندهی دانش یعنی فهرست‌ها، نمایه‌ها، و پایگاه‌های اطلاعاتی معطوف می‌کند و به بررسی ویژگی‌های اصلی آنها می‌پردازد که عبارتند از: دامنه و حوزه، رسانه پایگاه‌های اطلاعاتی، سندها، مبنای تحلیل، جامعیت نمایه‌سازی، روش نمایه‌سازی، نحو در نمایه و جست‌وجو، اخص‌گرایی واژگان، مدیریت واژگان، جانشین سند، نمایش سند، و نمایش نمایه.

نقش سازماندهی دانش در کتابداری و اطلاع‌رسانی.

اگر کارکرد اصلی کتابداری، تدارک اطلاعات برحسب تقاضا یا بر اساس پیش بینی تقاضا و به‌منظور بر آوردن نیاز باشد، و اگر مطالعه بازیابی اطلاعات هم حیطه اصلی اطلاع‌رسانی باشد، پس دغدغه اصلی دو حوزه کتابداری و اطلاع‌رسانی، و سازماندهی دانش به‌منظور تسهیل بازیابی و دسترسی به اطلاعات خواهد بود. سازماندهی دانش خدمت بنیادین کتابداری و اطلاع‌رسانی به جامعه است و تاریخ آن به قدمت تاریخ نگارش و ظهور نخستین سندهاست.

نمایه‌سازی، فهرستنویسی، و رده‌بندی.

نمایه‌سازی، فهرستنویسی، و رده‌بندی سه شیوه برای سازماندهی دانش هستند که اغلب با هم اشتباه گرفته می‌شوند. نمایه‌سازی شامل شیوه‌های تدارک دسترسی به مجموعه اسناد، اسناد منفرد، و بخش‌های اسناد، بدون توجه به محل نگهداری آنهاست. فهرستنویسی، نمایه‌سازی مدارک یک مجموعه خاص است. رده‌بندی عبارت است از تنظیم و آرایش شناسه‌ها و مقوله‌های نمایه یا فهرست، برحسب ارتباط میان آنها، بر خلاف آرایش الفبایی یا عددی مبتنی برحروف و علائم واژه‌های شناسه‌هاست. مقوله‌های رده‌بندی را می‌توان برحسب روابط سلسله مراتبی عام ــ خاص یا کل ــ جزء؛ روابط زمانی؛ روابط مربوط به عمل، مُجری عمل و یا هدف عمل؛ روابط میان رشته‌های علمی؛ اهداف و روش‌های مطالعه؛ و دیگر روابط مشابه مرتب کرد.

از آنجا که فهرستنویسی و رده‌بندی به نمایه‌سازی وابسته‌اند و در حقیقت معرف مصادیق نمایه‌سازی هستند، پس نمایه‌سازی روش بنیادین سازماندهی دانش محسوب می‌شود. از این‌رو، این مقاله به انواع و ویژگی‌های نمایه و نمایه‌سازی توجه بیشتری معطوف خواهد داشت.

توصیف سند.

نمایه‌سازی همیشه مستلزم توصیف سند، اسناد یا مجموعه اسنادی است که حاوی پیام‌ها هستند، مگر اینکه سند یا مجموعه اسناد، همانند نمایه انتهای کتاب، خود پیدا باشد[۲] . توصیف سند معمولا مستلزم ذکر نام پدیدآورنده پیام و متن آن؛ نام اطلاق شده به متن، نسخه متن؛ نام ناشر و توزیع‌کننده و یا سازنده سند؛ اندازه، شکل، ترکیب‌بندی، و رسانه سند؛ و دیگر ویژگی‌های مشابه قابل ذکر است.

متون راهنما و دستورالعمل‌های بسیار زیادی درباره توصیف اسناد وجود دارد که به‌ویژه در قوانین فهرستنویسی مثل قوانین فهرستنویسی انگلو امریکن، و در راهنماهای کتابنامه‌نویسی تجلی یافته‌اند(۳). به‌زعم ولیس که او نیز به‌نوبه خود متکی بر اثر ویلسون است، هیچ مشکل نظری عمده‌ای در توصیف اسناد وجود ندارد (۴۱: ۴۱–۵۰؛۴۲). می‌دانیم که چگونه این کار را انجام دهیم و راهنماهای کافی برای صحیح انجام دادن آن را در اختیار داریم، اما این بدان معنا نیست که توصیف اسناد کار ساده‌ای است، چرا که اسناد اشکال، اندازه‌ها، رسانه‌ها، ترکیب‌بندی‌ها، ناشران، و تولیدکنندگان متنوع دارند و در عین حال استانداردها برای این موارد اندک است.

با ورود مدارک الکترونیکی و اینترنت، تعریف و توصیف مدارک دچار اختلال شده و این امر سزاوار توجه جدی جامعه کتابداری و اطلاع‌رسانی است.

سرشناسه.

یکی از اصطلاحات در فهرستنویسی کتابخانه که بسیار غلط‌انداز است و بسیار بد تعبیر شده، واژه" شناسه اصلی "یا" سرشناسه" است. این کژ فهمی ریشه در همبستگی پیشین این اصطلاح با فهرست‌های چاپی دارد که در آنها یک شناسه اصلی کامل به همراه چندین شناسه ثانوی مختصر وجود داشت که به شناسه کامل ارجاع می‌دادند. اطلاعات کتابشناختی کامل زیر سرشناسه اصلی قرار می‌گرفت.

اما هدف اساسی و همیشگی سرشناسه اصلی عرضه کامل اطلاعات نبوده است. فهرست‌های برگه‌ای کتابخانه از نیمه دوم قرن نوزدهم، ذیل همه شناسه‌ها، اطلاعات کتابشناختی ارائه داده‌اند.

هدف سرشناسه تهیه عنوان متحدالشکل استاندارد (عنوان قراردادی) و توصیف معینی از یک پیام است، به‌طوری که آن را از گونه‌ها و انواع تجسمات دیگر آن پیام متمایز کند. هدف این توصیف آن است که به ما اجازه دهد تمامی صورت‌های تجلی یک پیام واحد را، صرف‌نظر از عناوین متفاوتی که ممکن است به آن اطلاق شده باشد، در کنار هم گردآوریم. نمایشنامه‌های شکسپیر، قطع نظر از اسامی آنها در زبان‌های مختلف، در زبان انگلیسی نیز تحت عناوین مختلف ظاهر می‌شوند. این تجلیات مختلف از یک پیام واحد در نمایه یا فهرست پراکنده می‌شوند، مگر اینکه سرشناسه اصلی از خود پیام یك توصیف واحد ارائه کند. کسانی که معتقدند در محیط الکترونیك نیازی به سرشناسه اصلی نیست، در حقیقت یا به کارکرد سرشناسه واقف نیستند و یا اعتقادی به این ندارند که قابلیت گردآوردن همه صورت‌های تجلی یك پیام واحد در کنار هم (که هدف سنتی فهرست‌های کتابخانه‌ای است) هنوز هم ارزشمند است.

توصیف محتوا.

توصیف محتوا، مفهوم، هدف، و ویژگی‌های پیام که بازنمودکنندگان دانش موجود در اسناد هستند، بسیار مشکل‌تر از توصیف خود سند است. زمانی که مدارك حاضر از قبل شناخته شده نباشند، نوعی نمایه‌سازی موضوعی، فهرستنویسی موضوعی، یا رده‌بندی برای سازماندهی پیام‌های درون آن و دسترس‌پذیر کردن آنها لازم است. برخلاف توصیف ظاهری، در مورد چگونگی توصیف محتوا در میان بخش اعظم جامعه کتابداری و اطلاع‌رسانی هیچ اجماعی وجود ندارد و بسیاری از روش‌ها در این زمینه با هم رقابت کرده یا یکدیگر را کامل می‌کنند. این مسئله، حوزه اصلی تحقیق در علم اطلاع‌رسانی است و اغلب به‌عنوان" بازیابی اطلاعات "به آن اشاره می‌شود. باقیمانده این مقاله نیز بیشتر به توصیف محتوا می‌پردازد.

کنترل واژگان.

پس از اینکه اسناد و محتوای آنها توصیف شد، این توصیف‌ها باید در قالب واژه‌هایی بیان شوند که با واژه‌های پرسش کاوشگر منطبق باشد. این امر مستلزم نوعی کنترل یا مدیریت واژگان است. در رویکرد سنتی این کار مستلزم به‌کارگیری مجموعه محدودی از واژه‌ها همراه با تهیه موردی ارجاعات متقابل از واژه‌های جانشین بوده است. این شیوه برای همه وجوه نمایه‌سازی از جمله اسامی نویسنده و افراد دیگر (بلر، اریک، نگاه کنید اورل، جورج)، عناوین پیام‌ها (تاریخ مصیبت هملت، شاهزاده دانمارکی، نگاه کنید به هملت)، نام موضوعات (انفورماتیک نگاه کنید به اطلاع‌رسانی)، و ویژگی‌هایی همانند سطح فکری (ادبیات نوجوانان نگاه کنید به ادبیات کودکان) به‌کار رفته است.

اسامی اشخاص و پیام‌ها طبق روال سنتی بر اساس قواعد دقیق، نظیر قوانین فهرستنویسی انگلو امریکن استاندارد می‌شوند(۳). موضوعات و جنبه‌های خاص نیز طی قرن گذشته با ایجاد فهرست‌های مفصل سرعنوان‌های مصوب، مثل> سرعنوان‌های موضوعی کتابخانه کنگره <استاندارد شده‌اند (۲۸). در دهه‌های آخر قرن بیستم، به‌منظور استانداردسازی اصطلاحات نمایه‌سازی در بسیاری از رشته‌ها و حوزه‌های موضوعی، اصطلاحنامه‌های بسیاری برای بازیابی اطلاعات با تأکید بر واژه‌های تک مفهومی، به‌جای سرعنوان‌های موضوعی مرکب، ایجاد شده‌اند.

پژوهش‌ها در حوزه‌های روان‌شناسی و اطلاع‌رسانی بارها نشان داده است که استفاده انسان از زبان برای جست‌وجوی اطلاعات بسیار تغییرپذیر است ۸: ۱۱۶–۱۳۲). این مسئله هم در مورد جست‌وجوگر و هم در مورد نمایه‌ساز صدق می‌کند (۳۵: ۱۶۱–۲۱۶). پژوهش‌های متعدد نشان داده که نمایه‌سازها و جست‌وجوگران بر سر ۲۵ درصد از واژه‌ها توافق دارند. بخش اعظم این تغییرپذیری به خاطر اختلاف در انتخاب واژه‌ها و بقیه به خاطر اختلاف در درك یا مفهوم‌سازی موضوعات یا ویژگی‌هاست (۲۰: ۴۲۳–۴۳۰).

فورنـاس و همکارانش معتقدنـد یک نظام خوب بازیابی اطلاعات برای سازگاری با ۸۰ درصـد گزاره‌هایی که کاربران برای کاوش ارائه می‌کنند، نیازمند تدارک ۱۵ شیوه برای بیان یک موضوع یا ویژگی است (۱۶: ۹۶۴-۹۷۱).

با استفاده روزافزون از فنون نمایه‌سازی خودکار و افزایش نیاز به کاوش در پایگاه‌های اطلاعاتی متعدد که حتی واژگان کنترل شده آنها نیز می‌توانـد بی‌نهایت گوناگون باشـد، دانشـمندان علم اطلاع‌رسانی دست به آزمایش اسـتفاده از اصـطلاحنامه‌های کاوش<a name="_ftnref۳">[۳] (در مقابل اصـطلاحنامه‌های نمایه‌سازی) زده‌اند. اصطلاحنامه‌های کاوش حاوی صورت اصطلاحات مرجّح، که نمایه‌سازها بایـد از آنها اسـتفاده کننـد، نیستند، بلکه می‌کوشـند تا کل واژگان یک حوزه موضوعی را ترسـیم کننـد و تمـامی واژگان گوناگون در مورد مفاهیم واحـد و واژه‌های مرتبط عام، خاص، و همبسته را به هم پیونـد دهنـد. هـدف آنها به‌جای محدود یا کنترل کردن واژگان نمایه‌سازی، تسهیل فرایند کاوش بدون توجه به واژگان نمایه‌ای است.

شیوه‌های خودکار و ذهنی.

برای توصیف محتوا، ویژگی‌ها، و کاربردهای احتمالی پیام‌ها به‌منظور بازیابی اطلاعات دو رهیافت بنیادین وجود دارد: تحلیل ذهنی توسط انسان، و الگوریتم رایانه‌ای<a name="_ftnref۴">[۴] . نمایه‌سازی توسط انسان را معمولا به اشتباه نمایه‌سازی دستی می‌نامنـد، امـا این نمایه‌سـازی توسـط ذهن انجـام می‌شود نه دست. این دو شـیوه تحلیل پیام، به‌منظور تقویت یکـدیگر و رفع متقابل کاستی‌ها هر روز بیش از پیش با هم ترکیب می‌شوند.

۱. نمایه‌سـازی خودکـار. نمایه‌سازی خودکـار، تقریبـاً به‌صورت انحصـاری برای تحلیل پیام‌های متون گفتاری به‌کار رفته است (۷: ۲۹-۳۸؛ ۳۴: ۹۷-۱۰۸). تحقیق برای به‌کـارگیری فنون خودکار در مورد تصاویر نیز مـدتی قبل آغاز شـده است (۱۴). به استفاده از فنون خودکار برای توصـیف سـند مثلا در فهرستنویسـی توصیفی که نقطه مقابل توصیف محتوا، جنبه‌ها، یا کاربردهای پیام است نیز توجه ناچیزی شده است (۲۳: ۲۶۳؛ ۳۱: ۸۳-۹۵؛ ۴۰: ۶۷-۸۰).

فنون خودکار معمولا به تحلیل آماری بسامـد لغات در متن متکی هسـتند. بیشتر مواقع برای جدا کردن ریشه لغات روش‌هایی به این شیوه ابتدایی اضافه می‌شود. گاه از تجزیه و تحلیل نحوی نیز برای تشخیص عبارت‌هایی که باید به‌صورت یک واحد با آنها برخورد شود، اسـتفاده می‌شود. از طریق تطبیق لغـات یـا عبـارات با اصـطلاحنامه‌های جامع به‌منظور تثبیت اصـطلاحات متحدالشکل و پیوند واژه‌های مرتبط، می‌توان وجوه معناشناختی را نیز به نمایه‌سازی خودکار افزود.

از همایندی<a name="_ftnref۵">[۵] یا با هم آمدن لغات، اصـطلاحات، عبارات، و اسـتنادهای کتابشناختی می‌توان برای یافتن اسناد مرتبط بهره برد. در واژه‌نامه تعاملی همبسته<a name="_ftnref۶">[۶] ، هر اصطلاح را برحسب میزان همبستگی آن با دیگر اصـطلاح‌های متن بازیابی شـده یااصـطلاح‌هایی که توسط نمایه‌ساز به آن منتسب شـده، مرتبه‌بندی می‌کنند (۱۲: ۱۰۵-۱۰۹). این کـار برای آن صورت می‌گیرد که از لحـاظ همایندی اصـطلاح‌هایی که بیشترین ربـط را به یکـدیگر دارنـد، اول عرضـه شوند. به‌طور مثال طبق این رویه در حوزه پزشکی، واژه‌هایی مثل" پس‌تولدی"، "بارداری "و" جنین "به‌عنوان مرتبط‌ترین واژه‌ها با واژه‌های کاوش" پیش‌تولدی "و" مسمومیت حاملگی "ارائه می‌شوند.

همایندی اسـتنادهای کتابشـناختی، پایه و اساس نمایه‌های اسـتنادی است که به کاوشگران کمک می‌کند تا به ردیابی نویسندگان و اسنادی بپردازنـد که به آثار پیشـین اسـتناد کرده‌اند. از اشتراک مآخذ<a name="_ftnref۷">[۷] می‌توان برای دسـته‌بندی گروه‌های اسنـاد با استنادهای یکسان استفاده کرد (۲۲: ۱۰-۲۵). از اشتراک متن<a name="_ftnref۸">[۸] برای شناسایی دسته‌هایی از اسـناد جدید که همراه با هم مورد اسـتناد قرار می‌گیرند، اسـتفاده می‌شود. این شـیوه می‌تواند برای شـناسایی الگوهای پژوهشی در حال ظهور به‌کار آید(۳۶: ۲۶۵- ۲۶۹).

تحلیل معنایی نهفته<a name="_ftnref۹">[۹] ، نمونه‌ای از شـیوه‌های پیشرفته نمایه‌سازی خودکار است. در این شیوه پیام‌ها

توصیف می‌شوند، اما نه به اتکای وجود واژه‌های منفرد که حتی در بحث از موضوع واحد می‌توانند بسیار متفاوت باشند؛ بلکه برمبنای دسته‌های واژه‌هایی که از طریق تحلیل آماری بسامد آنها در متون متعدد، به‌عنوان واژه‌های دقیقاً مرتبط شناخته شده‌اند. تحلیل معنایی نهفته سعی دارد تا با استفاده از این خوشه‌های واژه‌ها که نسبت به واژه‌های منفرد ثبات بیشتری دارند، بر دشواری ناشی از به‌کارگرفتن واژه‌های گوناگون در متون هم موضوع فائق آید (۱۰: ۳۹۱–۴۰۷).

برخی از پیشرفته‌ترین شیوه‌های بازنمایشی و سازماندهی دانش را می‌توان در نظام‌های خبره[a name="_ftnref۱۰">[۱۰] جست‌وجو کرد. اهمیت نظام‌های خبره ــ که بر پژوهش در حوزه‌های هوش مصنوعی و پردازش زبان طبیعی مبتنی هستند ــ برای پشتیبانی فرایند تصمیم‌گیری اطلاعات مدیریتی، تشخیص پزشکی، نظام‌های اطلاعات جغرافیایی، فضایی، و نظایر آن روز به روز بیشتر می‌شود (۱۷: ۶۳۹–۷۱۷). برخلاف نظام‌های بازیابی اطلاعات، که به بازیابی متون موجود می‌پردازند، نظام‌های خبره به خلق متون جدید با استفاده از شیوه‌هایی می‌پردازند که استنتاج را میسر و کنترل بازنمودهای دانش به‌منظور ارائه پاسخ به مسائل را ممکن می‌سازند. برای انجام چنین عملیاتی، دانش تخصصی در قالب قواعد، چارچوب‌ها، رده‌ها، سلسله مراتب‌ها، خصیصه‌ها، گزاره‌ها، حدود و رویه‌ها، یقینیات، فواصل احتمالی، و متغیرهای مبهم ارائه می‌شود (۱۸: ۲۷–۳۹).

۲. نمایه‌سازی ذهنی توسط انسان. توصیف فرایند نمایه‌سازی توسط انسان بسیار مشکل است. روالی که انسان برای درک و شناسایی موضوعات، ویژگی‌های مهم و معنی‌دار، و کاربردهای احتمالی متون نوشتاری، تصاویر یا دیگر انواع پیام‌ها به‌کار می‌گیرد؛ ریشه در فرایندهای ادراکی ذهن و مغز دارند. این فرایندها هنوز به خوبی فهم نشده‌اند و مرکز توجه حوزه‌هایی نظیر روان‌شناسی‌شناختی، علوم‌شناختی، و هوش مصنوعی هستند. می‌دانیم که نمایه‌سازی توسط انسان حداقل دو مرحله عمده دارد: ۱) شناسایی موضوع، جنبه‌ها یا کاربردها؛ و ۲) توصیف این موضوعات در قالب واژه‌های مناسب برای بازیابی. همچنین می‌دانیم که نمایه‌سازها، خواه متخصص و با تجربه و خواه مبتدی و بی‌تجربه، نمایه‌سازی را با شیوه‌های بسیار گوناگون اجرا می‌کنند (۲۵). استفاده از واژگان کنترل شده تنها کمی از این تنوع و تغییرپذیری می‌کاهد. رابرت فوگمن مدعی است که با استفاده روزافزون از راهنماها و قوانین سفت و سخت برای تعیین موضوعات و ویژگی‌ها و کاربردها، و نیز برای تعیین و تخصیص واژه‌ها، می‌توان چندگانگی نمایه‌سازی را تا حد زیادی کاهش داد، اما این ادعا هنوز در عمل ثابت نشده است (۱۵).

فنون نمایه‌سازی به کمک رایانه.

نظام‌های سازماندهی دانش روز به روز بیشتر از مزیت هر دو شیوه نمایه‌سازی خودکار و نمایه‌سازی توسط انسان بهره می‌برند. گرایش نمایه‌سازی خودکار به سمت جامعیت[a name="_ftnref۱۱">[۱۱] بیشتر و برخورداری از اصطلاحات اخص‌تر است (جامعیت و اخصیت بزودی تشریح می‌شود)، اما گرایش نمایه‌سازی توسط انسان به گزینشی‌تر بودن و استفاده بیشتر از اصطلاحات عام‌تر و اغلب یکدست‌تر است. زمانی که موضوع یا ویژگی یا کاربرد مورد نظر به صراحت در متن مورد بحث قرار نگیرد، شیوه نمایه‌سازی توسط انسان می‌تواند در شناسایی پیام‌های مورد توجه مراجعان، موفق‌تر عمل کند.

اما حتی زمانی که از نمایه‌سازی خودکار اجتناب می‌شود، فنون رایانه‌ای به‌منظور تسهیل نمایه‌سازی توسط انسان بیشتر و بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرند.

نرم‌افزارهای نمایه‌سازی.

نرم‌افزارهای نمایه‌سازی به‌صورت گسترده در نمایه‌سازی توسط انسان به‌کار می‌روند، اما نه برای تحلیل متن، بلکه برای تهیه انواع ابزارها و فنون که به شخص نمایه‌ساز در اجرای وظایف عادی کمک می‌کنند؛ نظیر ترکیب‌بندی و مرتب کردن مداخل، ایجاد و اصلاح ارجاعات متقابل، و کپی گرفتن از شناسه‌هایی که قبلا تعیین شده‌اند (۱۳). این برنامه‌ها مستقل و خودکفا هستند و نباید آنها را با برنامه‌های موسوم به" واحدهای نمایه‌سازی که به‌عنوان یک جزء در بیشتر برنامه‌های واژه‌پرداز وجود دارند، یکی دانست.

واحـدهای نمایه‌سازی که معمولا برنامه‌های نمایه‌سازی" تعبیه شـده نامیـده می‌شونـد، به نویسـنده امکان می‌دهند که واژه‌ها را برای نمایه‌سـازی از درون متن برگزیننـد، یـا واژه‌هـا و عبـارات دیگری را وارد کننـد، بعـد می‌توان این واژه‌هـا و عبارات را در یک نمایه گردآوری کرد. تاکنون هنگام نیاز به ویرایش شـناسه‌ها، به‌ویژه برای افزودن شـناسه‌های فرعی متکی بر متن، استفاده از این برنامه‌ها مشکل بوده است (۳۲).

الگوریتم‌های نمایه‌سازی رشته‌ای .

یکی از قدیمی‌ترین کاربردهای رایانه برای نمایه‌سازی، خلق الگوریتم‌هایی برای ایجاد مدخل‌های مرکب با استفاده از یک گروه یا یک رشـته از واژه‌های همبسته با متن بود که هر یک از آنها با یک واژه متفاوت آغاز می‌شدند (۹). نظام نمایه‌سازی پرسی یا نظام نمایه‌سازی با حفظ بافت، که زیر نظر درک آوستین* برای کتابشناسـی ملی بریتانیا ایجاد شد، نمونه‌ای قدیمی و بسیار تأثیرگذار از این نوع نمایه‌سـازی است (۵). از الگوریتم‌های رشـته‌ای برای خلق قـدیمی‌ترین نمایه‌های خودکار یعنی کوویک (کلیـد واژه درون متن)،کووُک (کلید واژه خارج از متن)، و کواک (کلید واژه در کنار متن) اسـتفاده شد. توضیحات بیشتر در مورد این سه نوع نمایه ذیل مبحث" نحو "ارائه خواهد شد.

نظام‌های الهام‌گر مبتنی بر چارچوب .

یکی از تلاش‌هـای پیشـرفته‌تر که به‌منظور تـدارک کمک‌هـای رایـانه‌ای برای بهبود نمایه‌سـازی توسـط انسان صورت گرفته، پروژه مداایندکس کتابخانه ملی پزشکی امریکاست (۱۹: ۴۵-۵۴).

در این پروژه چارچوبی برای نمایه‌سازی فراهم می‌شود که در قالب آن دسـته‌های واژه‌های مرتبط ارائه و پیشـنهاد می‌شونـد. از آنجا که واژه‌ها اغلب درون خوشه‌ها تعیین و منتسب می‌شونـد، انتساب یک واژه می‌توانـد الهام‌گر و پیشـنهاددهنده واژه‌های مرتبط دیگر باشـد که بارهـا به همراه واژه اول به‌کـار رفته است. امیـد است که این‌گونه نظام‌هـا به انجـام نمایه‌سـازیِ دقیق‌تر و همگون‌تر کمک کند.

فهرست‌ها، نمایه‌ها، و پایگاه‌های اطلاعاتی.

محصول سازماندهی دانش به‌صورت فهرست‌ها، نمایه‌ها، کتابشناسـی‌ها، دایره‌المعارف‌ها، دستنامه‌ها، و حتی نمایه‌های انتهای کتاب برای رساله‌هـای تک‌نگـاشت و هر آنچه که بتوان آن را بـا عنوان" پایگـاه بازیـابی اطلاعات "گنجانـد، ارائه می‌شود. گاهی اینها را پایگاه‌های اطلاعات متنی یا پایگاه متون]می‌نامند. اما در این مورد، کلمه متن حاکی از هر نوع مجموعه سازمان یافته از علائم است که برای انتقال یک پیام (بصـری، صوتی، کلامی) از آن استفاده می‌شود و نه صرفآ متون نوشتاری. همچنین این تصور درباره پایگاه بازیابی اطلاعات به هیچ رسانه خاصی محدود نمی‌شود و همه نوع پایگاه‌های اطلاعاتی چاپی و الکترونیکی را دربر می‌گیرد.

پایگاه‌هـای بازیـابی اطلاعـات، از جملـه اجزا و رویه‌هـای دسترس‌پـذیر کردن آنهـا برای کـاربران، نظام‌هـایی هســتند کـه محصـول سازماندهی دانش از طریق آنها به افرادی که خواهان جست‌وجوی اسناد یا اطلاعات هستند، ارائه می‌شود.

درست همـان‌گونه که ابزارهـا و ماشـین‌ها را می‌توان صورت توسـعه یافته عضـلات انسان تلقی کرد که ما را قادر می‌سازنـد با توان بسـیار بیشتر به‌کارهـای خویش بپردازیم، پایگاه‌های بازیابی اطلاعات را نیز می‌توان صورت توسـعه یافته ذهن، به‌ویژه حافظه و فنون ذهنی، برای بازیابی اطلاعات تلقی کرد (۲: ۲۸۷-۳۲۳). پس، فهرست‌ها، نمایه‌ها، و پایگاه‌های اطلاعاتی، ابزارهایی مصنوعی هستند که ما آنها را برای افزایش قدرت سازماندهی ذهن خلق کرده‌ایم.

بخش باقیمانـده این مقـاله به بحث دربـاره ویژگی این پایگاه‌هـای بازیـابی اطلاعـات می‌پردازد. کاربران با تجربه و خبره می‌خواهند بداننـد هر یک از ویژگی‌های زیر در مورد این پایگاه‌ها چگونه به‌کار می‌رود. پایگاه‌های اطلاعاتی باید این اطلاعات را در دسترس کاربران علاقه‌مند قرار دهند.

دامنه و قلمرو

هزاران پایگاه بازیابی اطلاعات برای کاوش در دسترس قرار دارند. گام اول در هر کاوش مؤثر، گزینش پایگاه یا پایگاه‌های اطلاعاتی مناسب است. توصیف صریح و موجز دامنه و قلمرو پایگاه می‌تواند به این فرایند گزینش ابتدایی کمک کند.

دامنه، به ویژگی‌های اسنادی مربوط می‌شود که تحت‌پوشش یک پایگاه اطلاعاتی قرار می‌گیرند. قلمرو، به خصوصیات منابع اطلاعات درباره این اسناد اشاره دارد؛ از جمله محدوده جغرافیایی تحت پوششی که این اسناد به آنجا تعلق دارند (۶: ۷-۲۶).

دامنه موضوعی.

ارائه تعریف درست درباره دامنه موضوعی برای استفاده‌کننده، مشخص می‌کند چه مقوله‌های موضوعی، با چه ویژگی‌ها و کاربردهایی نمایه شده‌اند و تلویحاً مشخص می‌کند که پایگاه مورد نظر برای چه سؤالات و کاوش‌هایی مناسب است. برای بیان دامنه موضوعی، تنها ذکر نام حوزه‌های موضوعی کلی نظیر پزشکی کافی نیست. چنین توصیف گل‌وگشادی نمی‌تواند به کاربر بالقوه پاسخ دهد که آیا پایگاه اطلاعاتی می‌تواند پاسخگوی سؤالات وی درباره درمان‌ها یا داروها، انواع کارکنان حوزه پزشکی، پزشکان خاص، انواع مؤسسات پزشکی و یا اقتصاد بیمه بهداشتی باشد یا خیر. بیان دقیق دامنه موضوعی، شامل فهرستی از مقوله‌های موضوعی، ویژگی‌ها، و کاربردهای نمایه است. همین فهرست می‌تواند به‌عنوان راهنما، نمایه‌سازان را برای تعیین موضوعات بالقوه مهم برای کاربران، کمک کند. چنین فهرست‌هایی همچنین می‌توانند به تبلیغ و ترویج نمایه‌سازی بیانجامد که به‌جای توجه صرف به محتوای سند می‌کوشد پاسخگوی علایق خاص کاربران نیز باشد. سورگل این‌گونه نمایه‌سازی را نقطه مقابل نمایه‌سازی سند ـ محور<a یا هویت ـ محور می‌شمارد و به آن نمایه‌سازی تقاضا ـ محور می‌گوید. وی مثالی از یک سند در موضوع" درصد فرزندان خانواده‌های کارگر که به دانشگاه راه یافته‌اند "ارائه می‌کند. در نمایه‌سازی تقاضا – محور می‌توان از اصطلاحاتی نظیر" حرکت اجتماعی بین نسلی "نیز برای وصف موضوع این سند استفاده کرد، حتی اگر این موضوع به‌صورت مستقیم در آن مورد بحث قرار نگرفته باشد (۳۷).

نمونه‌هایی از مقوله‌های دامنه موضوعی عبارتند از: پدیده‌های عینی مثل اشخاص (افراد یا گروه‌ها)، نهادها، مصنوعات، و اشیاء طبیعی؛ پدیده‌های انتزاعی، مثل نظام‌های اعتقادی، رشته‌ها، نظریه‌ها، فرضیه‌ها؛ پدیده‌های خیالی، مثل شخصیت‌های داستانی و جانوران افسانه‌ای؛ ویژگی‌ها و خصیصه‌ها؛ مواد خام یا عناصر سازنده؛ اعمال؛ فرایندها؛ رهیافت‌های روش‌شناختی؛ وقایع و شرایط؛ مکان‌ها یا محیط‌ها؛ زمان‌ها و دوره‌های تاریخی؛ و قالب‌ها و انواع داده‌ها یا متن‌ها. فهرست دامنه موضوعی در مورد حوزه‌های محدودتر باید اخص باشد، به‌طور مثال در مورد ادبیات باید مقوله‌های موضوعی و ویژگی‌هایی را در نمایه گنجاند که عبارتند از: افراد (از جمله نویسندگان و منتقدان)، آثار ادبی، گروه‌های انسانی، نهضت‌ها، زبان‌ها، مکان‌ها، گونه‌های ادبی، رسانه‌های نمایشی، ویژگی‌های سبکی و ساختاری، مضامین، منابع، تأثیرات، فرایندها، رهیافت‌های روش‌شناختی، نظریه‌ها، و ابزارها (۳۰).

در حالی که عرصه موضوعی به تعریف موضوعات، وجوه، و کاربردهای اسنادی که باید نمایه شوند می‌پردازد؛ دامنه سندی، ویژگی‌های اسنادی را تعیین می‌کند که در پایگاه اطلاعاتی پذیرفته شده‌اند. این ویژگی‌ها بسته به نوع رسانه متفاوت خواهند بود. در مورد اسناد چاپی کاغذی، این ویژگی‌ها شامل قطع، نوع، دوره انتشار (تک‌نگاشت و انواع پیایندها)، سطح یا مخاطبان، نظام زبانی یا سایر نظام‌های متنی، محل نشر، تاریخ نشر یا تاریخ اضافه شدن به مجموعه، می‌شود.

می‌توان دامنه سندی یک پایگاه اطلاعاتی را به راحتی با تهیه صورت اسامی اسناد نمایه شده توصیف کرد. در مورد پایگاه مقالات نشریات این کار را می‌توان با تهیه فهرستی از نشریات نمایه شده انجام داد. نمایه‌های انتهای کتب نیز در این مقوله جای می‌گیرند، چرا که دامنه سندی آنها مشهود است.

دیگر معیارهای سندی شامل اموری نظیر کیفیت پایگاه یا مناسب بودن آن برای مراجعان خاص یا اهداف ویژه می‌شود. این

ملاحظات را باید تا آنجا که ممکن است، برشمرد.

قلمرو.

قلمرو، اشاره به محدوده‌ای دارد که داده‌های مربوط به اسنادِ نمایه شده در پایگاه اطلاعاتی در آن گردآوری می‌شود. نخستین سؤال در این مورد آن است که آیا داده‌های پایگاه اطلاعاتی از منابع ردیف اول گرد آمده است؟ برخلاف منابع ردیف دوم که داده‌های مربوط به اسناد در آنها از منابع دیگری نظیر نمایه‌نامه‌ها و چکیده‌نامه‌ها، فهرست‌های کتابخانه‌ای یا آگهی‌های ناشران گردآوری می‌شوند، در پایگاه‌های دیگر، این داده‌ها، بر پایه بررسی و تجزیه و تحلیل مستقیم توصیف و نمایه می‌شوند. دومین وجه قلمرو، محدوده جغرافیایی تحت پوشش پایگاه است که اسناد در محدوده دامنه سندی و موضوعی معینی از آن گردآوری می‌شوند. یک پایگاه اطلاعاتی که تنها به اسناد موجود در یک مجموعه خاص محدود می‌شود، بسیار متفاوت با پایگاهی است که اسناد موجود در پژوهش‌های جامع در سراسر جهان را تحت پوشش دارد.

فهرست، مشخصاً نوعی پایگاه اطلاعاتی است که قلمرو آن به یک مجموعه واحد یا در مورد فهرستگان مشترک به چند مجموعه محدود می‌شود.

ممکن است به نظر برسد که مسئله دامنه موضوعی و سندی در مورد فهرست‌ها صدق نمی‌کند، اما این تصور نادرست است چرا که به‌ندرت می‌توان فهرستی یافت که تمامی اسناد یک مجموعه را تحت پوشش قرار دهد. بیشتر مواقع، گروه‌های مختلفی از اسناد مثل اسناد دولتی یا گزارش‌های سالانه تنالگان‌ها (سازمان‌ها و شرکت‌ها) و جزوه‌های کوچک از فهرست‌ها حذف می‌شوند. علاوه براین، فهرست‌ها ضرورتاً هر ویژگی یا موضوعی را نمایه نمی‌کنند. از این‌رو، هر چقدر قلمرو نمایه‌سازی موضوعی را با صراحت بیشتری مشخص کنیم، کاربران راحت‌تر می‌توانند تشخیص دهند که آیا فهرست، مناسب جست‌وجوی آنان هست یا خیر.

رسانه پایگاه اطلاعاتی.

رسانه پایگاه اطلاعاتی گزینه‌های بسیاری را مجاز یا ممکن می‌کند. رسانه‌های اصلی عبارتند از: چاپ کاغذی مثل برگه‌دان‌ها، و الکترونیکی مثل پایگاه‌های اطلاعاتی پیوسته، لوح‌های فشرده و مجموعه رو به رشد چندرسانه‌ای‌های نوری، دیجیتالی، ویدئویی، و نظایر آنها. ریزفیلم‌ها در گذشته از رسانه‌های مهم پایگاه‌های بازیابی اطلاعات بودند، اما امروزه رسانه‌های الکترونیکی تا حد زیادی جانشین آنها شده‌اند.

پایگاه‌های اطلاعاتی الکترونیکی.

رسانه‌های الکترونیکی امکان کاوش الکترونیکی رکوردهای پایگاه اطلاعاتی را بدون دیدن مدخل‌های نمایه فراهم می‌سازند. در این رسانه‌ها می‌توان واژه‌ها را در برنامه کاوش وارد کرد، تا بعداً آن دسته از رکوردهای اسناد، که حاوی همه یا برخی واژه‌های کاوش هستند، بازیابی و فهرست شوند. نمایه‌هایی که به‌جای مشاهده، به‌صورت الکترونیکی کاوش می‌شوند، نمایه‌های غیرنمایشی نامیده می‌شوند (۴). البته در رسانه‌های الکترونیکی هم می‌توان نمایه‌ها را برای مشاهده و تورّق نمایش داد.

مزایای اصلی پایگاه‌های اطلاعاتی الکترونیکی عبارتند از: قابلیت روزآمدسازی سریع‌تر (به‌ویژه در مورد پایگاه‌های اطلاعاتی پیوسته)، کاهش حجم عظیمِ آن به لحاظ فیزیکی و هزینه رو به افزایش تولید آن، افزایش قابل توجه گزینه‌ها، و انعطاف‌پذیری کاوش. در حالی که در پایگاه‌های اطلاعاتی چاپی، مدخل‌های نمایه ثابت است و شخص تنها می‌تواند شناسه‌های از قبل ایجاد شده را در چارچوب و نظمی که چاپ شده‌اند، کاوش کند، در نمایه‌های الکترونیکی با بهره‌گیری از فنون کاوش الکترونیکی امکان جست‌وجوی هر واژه، یا هر رشته از حروف یا چند کلمه با آرایش‌های متفاوت وجود دارد. از این‌رو، واحدهای جست‌وجوی دیگر شناسه‌های کامل، از پیش ایجاد شده و مرتب شده نیستند، بلکه کلمات منفرد یا بخش‌هایی از کلمات هستند که می‌توان آنها را با هر ترتیبی با هم ترکیب کرد. علاوه براین، به‌جای اینکه تنها واژه‌ها یا شناسه‌هایی را که در یک نمایه قابل جست‌وجو جای داده

شده‌اند کاوش کنیم، می‌توانیم کل رکوردها و گاه کل متون را مورد کاوش قرار دهیم.

پایگاه‌های اطلاعاتی چاپی.

در پایگاه‌های اطلاعاتی که به‌صورت رسانه‌های چاپی ارائه می‌شوند، نمایه‌ها باید نمایش داده شوند، چرا که تنها از طریق وارسی بصری ترتیب شناسه‌های نمایه است که کاربر می‌تواند به نمایه دست یابد.

مزایای اصلی پایگاه‌های اطلاعاتی چاپی عبارتند از: قابلیت حمل و جابه‌جایی (با این فرض که بیش از اندازه بزرگ و حجیم نباشند)، قابلیت جست‌وجو بدون استفاده از واسطه الکترونیکی، قابلیت تفکیک بصری و وضوح بیشتر در چاپ، و امکان طرح‌های بیشتر برای آرایش مدخل‌ها. به‌علاوه، درک ساختار و آرایش نمایه‌های چاپی از طریق نگاه کردن به آن برای کاربران آسان‌تر است، در حالی که اغلب درک ساختار و محتوای نمایه‌های الکترونیکی، به‌ویژه آنهایی که بدون رؤیت و از طریق الگوریتم‌های الکترونیکی کاوش می‌شوند، مشکل است. حتی زمانی هم که نمایه‌ها در رسانه‌های الکترونیکی به معرض نمایش درمی‌آیند، دامنه نمایش به‌ندرت به اندازه دامنه نمایش در پایگاه‌های اطلاعاتی چاپی خوب طراحی شده، وسیع است.

نمایش در رسانه‌های الکترونیکی هر روز ماهرانه‌تر می‌شود و مزایای آن از جهات مختلف، به‌ویژه از لحاظ صرفه اقتصادی، بر مزیت‌های رسانه‌های چاپی بیشتر است. با این همه، احتمالاً نیاز به پایگاه‌های اطلاعاتی چاپی خوب طراحی شده نیز همیشه وجود خواهد داشت.

واحدهای سندی.

حجم واحد سندی که برای بازیابی در یک پایگاه داده‌ها سازماندهی می‌شود، حجم واحد بازیابی را تعیین می‌کند. این قضیه یکی از معدود قوانین عِلّی در کتابداری و اطلاع‌رسانی است. حجم واحد سندی، متغیر اصلی و زمینه‌ساز تمایزاتی است که گاه (به اشتباه) میان نظام‌های بازیابی" اطلاعات "و نظام‌های بازیابی" سند "یا نظام‌های بازیابی" کتابشناختی "قائل می‌شوند. قضیه این نیست که آنچه در نظام‌های بازیابی اطلاعات بازیابی می‌شود، پاسخ مستقیم به سؤالات است و آنچه در نظام‌های بازیابی سند یا نظام‌های بازیابی کتابشناختی بازیابی می‌شود اسناد کامل یا استنادهای صورت گرفته به اسناد است؛ بلکه تفاوت حقیقی در اندازه واحدهای سندی است که تحلیل، توصیف، سازماندهی، و بازیابی می‌شوند. در همه موارد آنچه که بازیابی می‌شود، اسناد یا بخش‌هایی از اسناد هستند، چرا که پیام همیشه باید در یک رسانه ارائه شود و این درست همان چیزی است که سند نام دارد، یعنی پیام ثبت شده در رسانه (۴). وجه تمایز میان پایگاه‌های اطلاعاتی تمام متن و مرجع ذیل مبحث" جانشین "تشریح می‌شود.

حجم واحدهای سندی می‌تواند از اندازه بسیار کوچک مثل تک گزاره‌ها، تا بسیار بزرگ مثل متن کامل تک‌نگاشت‌ها، پیایندها، دوره‌های کامل نشریات یا حتی مجموعه‌های بزرگ و کتابخانه‌ها متغیر باشد. آنچه تجزیه و تحلیل، توصیف، و سازماندهی می‌شود، واحد سندی است که بازیابی شده یا به آن اشاره خواهد شد.

به‌طور سنتی، واحدهای سندی را در فهرست‌های کتابخانه‌ای، تمام اسناد؛ و در سرویس‌های نمایه‌سازی و چکیده‌نویسی، تمام تک‌نگاشت‌ها یا تمام مقالات نشریات تشکیل می‌دهند. برخی کتابخانه‌های تخصصی و بسیاری از خدمات نمایه‌سازی و چکیده‌نویسی، فصل‌های کتاب ــ به‌ویژه در مورد مجموعه مقالات یا خلاصه مذاکرات کنفرانس‌ها ــ را تجزیه و تحلیل، توصیف، و سازماندهی می‌کنند. در این‌گونه موارد، واحد سندی با دامنه سندی پایگاه اطلاعاتی مطابقت دارد. اما ضرورتاً هیچ ارتباطی میان انواع اسنادی که به‌منظور شمول در حوزه سندی تعریف شده‌اند و واحد سندی که به‌منظور تجزیه و تحلیل، سازماندهی، و بازیابی مشخص شده است، وجود ندارد. به‌طور مثال، مقالات نشریات را می‌توان به‌صورت صفحه به صفحه یا بند به بند تجزیه و تحلیل کرد و در این حالت می‌توان کاوشگر را به یک صفحه یا پاراگراف خاص هدایت کرد.

استفاده از واحدهای کوچک‌تر برای تحلیل، به مرور در پایگاه‌های اطلاعاتی تمام متن رایج می‌شود؛ چون هیچ کس خواهان آن

نیست که متن کامل یک سند را کاوش کند و سپس به متن کامل یا حتی به یک بخش بزرگ از متن ارجاع داده شود. کاوش‌های تمام متن باید شخص را مستقیماً به بخشی هدایت کنند که مرتبط‌ترین بخش با کاوش است و این دقیقاً همان چیزی است که در نظام‌های کارآمدِ بازیابیِ تمام متن روی می‌دهد. واحد سندی، هر واحد از متن است و در مورد متون نوشتاری شامل جمله یا پاراگراف می‌شود.

نمایه‌های انتهای کتاب به‌طور سنتی صفحه را واحد تحلیل یا واحد سندی در نظر می‌گیرند، طوری که این نمایه‌ها با استفاده از شماره صفحه، کاوشگر را به صفحه ارجاع می‌دهند. در راهنمای پیشنهادی استاندارد ملی امریکا برای نمایه‌ها و ابزارهای مرتبط با بازیابی اطلاعات که توسط سازمان استانداردهای اطلاعاتی ملی (نیسو) امریکا تدوین شده، آمده است که چنین نمایه‌هایی بهتر است از واحدهای طبیعی یا اصلی متن نظیر پاراگراف استفاده کنند (۴). با توجه به اینکه هر روز کتاب‌های بیشتری به هر دو صورت چاپی و الکترونیکی منتشر می‌شوند، این مسئله حائز اهمیت ویژه‌ای است. در اکثر کتاب‌ها، صفحه، عنصری از متن نیست، بلکه صرفاً عنصری از رسانه است که متن در آن ارائه شده است. با انتقال متن کتاب چاپی به رسانه الکترونیکی، صفحات منتقل نمی‌شوند، مگر اینکه به‌صورت تصنعی شماره صفحات را به رسانه الکترونیکی تحمیل کنیم.

مبنای تحلیل.

زمانی که واحد سندی برای یک نظام خاص سازماندهی دانش تعیین و تثبیت شده باشد، مبنای تحلیل درون آن واحد نیز باید تعیین شود. مبنای تحلیل، پاره‌ای از یک واحد سندی است که به‌منظور گنجاندن در نظام سازماندهی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد و بازیابی برمبنای آن صورت خواهد گرفت. مبنای تحلیل می‌تواند کاملاـ مختصر باشد. مثل عنوان یک سند یا یک چکیده؛ یا می‌تواند همه سند را به‌طور کامل دربر گیرد.

اندازه مبنای تحلیل باید با جامعیت نمایه‌سازی متناسب باشد. اگر قرار باشد تنها تعداد کمی واژه به یک سند منتسب یا از آن استخراج شود، مبنای تحلیلِ کوچک، نظیر عنوان و / یا چکیده، می‌تواند برای بسیاری از مقاصد کفایت کند. هر چند اینکه عنوان به تنهایی تا چه حد می‌تواند مبنای تحلیل مناسبی باشد، بستگی به این دارد که چنین عنوانی تا چه اندازه چکیده دقیق محتوا، ویژگی‌ها، و کاربردهای احتمالی متن باشد. همه ما موارد زیادی را می‌شناسیم که عنوان، فاقد این ویژگی است. این‌گونه عناوین را می‌توان با افزودن یک عبارت توضیحی غنی ساخت.

نمایه‌سازی جامع‌تر به مبنای تحلیلِ بزرگ‌تری نیاز دارد. در مورد مقالات نشریات، علاوه بر عنوان و چکیده، مقدمه، نتیجه، و یا حتی کل مقاله می‌تواند مبنا را تشکیل دهد.

نمایه‌سازی موضوعی فهرست‌های کتابخانه‌ای از جامعیت کمتری برخوردار است. این فهرست‌ها به‌صورت خلاصه برای توصیف محتوا یا ویژگی‌های یک کتاب تهیه می‌شوند. در اغلب موارد، ضرورتی ندارد که برای این سطح از نمایه‌سازی، به مطالعه یا بررسی همه کتاب بپردازیم و در بیشتر موارد فهرست مندرجات و پاراگراف‌های مقدماتی کفایت می‌کند.

جامعیت.

به سطح تفصیلی در توصیف محتوا، معنا، هدف، یا ویژگی‌های یک پیام و متن به‌منظور بازیابی آن، جامعیت نمایه‌سازی می‌گویند. به بیان کمّی، جامعیت، تعداد واژه‌هایی است که از یک متن استخراج شده یا به آن منتسب می‌شود.

نمایه‌سازی بسیار گزینشی با جامعیت پایین، مبتنی بر آستانه اهمیت بسیار بالاست که از قبل باید تعیین شده باشد. در نتیجه، مدارکی که بر اساس این نوع نمایه‌سازی بازیابی می‌شوند، احتمالا با یک جست‌وجو با استفاده از یکی از واژه‌های نمایه بسیار مرتبط هستند. چرا که در این نمایه‌سازی تنها موضوعات محوری و ویژگی‌های برجسته نمایه می‌شوند. بنابراین، حداقل از لحاظ نظری، نمایه‌سازی با جامعیت پایین می‌تواند به نتایج کاوش بسیار دقیق منجر شود که بازیابی نامربوط در آن بسیار ناچیز است. از سوی

دیگر بسیاری از مدارک با موضوعی مطلوب (که ممکن است برای کسی که در جست‌وجوی همه چیز در رابطه با آن موضوع است، مرتبط باشد و به‌صورت موضوعی فرعی برخورد کرده باشد) بازیابی نخواهد شد. نتیجه این امر از دست رفتن فراخوانی مطلوب است.

نمایه‌سازی با جامعیت بالا، آستانه اهمیت کمتری را در اختصاص یک واژه اقتضا می‌کند. نمایه‌سازی با جامعیت بالا به‌صورت بالقوه منجر به فراخوانی بیشتر می‌شود. زیرا بیشتر مدارکی که موضوعی خاص در آن بحث شده، بازیابی می‌شود. اما فراخوانی اسنادی هم که موضوع مورد نظر را به‌صورت حاشیه‌ای مورد بحث قرار داده‌اند نیز بازیابی می‌شوند. کاربرانی که تنها خواستار اسنادی هستند که به‌صورت مستقیم به موضوع مورد نظر مربوط می‌شوند، ممکن است اسنادی را که به‌صورت حاشیه‌ای به موضوع پرداخته‌اند، بی‌ربط بدانند. از این‌رو، ممکن است دقت کاوش پایین بیاید.

نمایه‌سازی خودکار، به سطح بسیار بالای جامعیت گرایش دارد، از این‌رو، فراخوانی در بازیابی از نمایه‌های خودکار، بالا؛ اما دقت، پایین‌تر است. یکی از چالش‌های اصلی در نمایه‌سازی خودکار، پیشبرد شیوه‌های پایین آوردن جامعیت نمایه‌سازی از طریق تعیین موضوعات محوری یا ویژگی‌های برجسته پیام‌ها و متون آنها به‌منظور گزینشی‌تر کردن نمایه‌سازی است.

نمایه‌سازی ذهنی توسط انسان، گرایش به گزینشی بودن کامل دارد و آستانه اهمیت بالا برای موضوعات، ویژگی‌ها، و کاربردها را در نظر می‌گیرد، در نتیجه، جامعیت آن پایین است. به‌همین دلیل بسیاری از پایگاه‌های اطلاعاتی، این دو نوع نمایه‌سازی را با هم ترکیب می‌کنند، به‌صورت ترکیبی برای انواع خاصی از کاوش‌های با دقت بالا، به نمایه‌سازی توسط انسان؛ و برای انواع به‌خصوصی از کاوش با فراخوانی بالا، به نمایه‌سازی خودکار و اغلب تمام متن تکیه می‌کنند.

تأثیر جامعیت در خلاء صورت نمی‌گیرد. اخص‌گرایی واژگان، نوع نحو، و پیوند دادن واژه‌ها برای نشان دادن روابط عام، خاص، و دیگر روابط می‌تواند اثر بالقوه جامعیت را کاهش یا افزایش دهد. به‌عنوان مثال واژگان بسیار اخص که مشخصه نمایه‌سازی خودکار است، در برخی موارد می‌تواند به نتایج کاوش بسیار دقیق منجر شود که با گرایش عمومی به نمایه‌سازی با جامعیت بالا در تضاد است.

روش نمایه‌سازی.

روش‌های نمایه‌سازی، شامل تحلیل ذهنی توسط انسان، تحلیل الگوریتمی توسط ماشین، و یا ترکیبی از این دو رویکرد اصلی می‌شود که قبلا مورد بحث قرار گرفتند؛ در اینجا بار دیگر از باب تأکید ذکر می‌شود که روش نمایه‌سازی یکی از ویژگی‌های مهم نظام‌های سازماندهی دانش و پایگاه‌های بازیابی اطلاعات را تشکیل می‌دهد.

نحو . نحو به‌دستور زبان نمایه‌سازی و کاوش اشاره دارد، یعنی روش ترکیب واژه‌ها در قالب شناسه‌ها و شناسه‌های فرعی برای مدخل‌های نمایه‌های چاپی و نمایه‌های نمایشی در رسانه‌های الکترونیکی؛ و یا برای خلق گزاره‌های مرکب و پیچیده کاوش به‌منظور کاوش الکترونیکی در نمایه‌های غیرنمایشی. نحو، همچنین فنونی را برای اصلاح واژه‌ها در کاوش دربر می‌گیرد، از جمله ریشه‌یابی لغات برای برداشتن پسوندها و گاه پیشوندها، به‌طوری که لغات با ریشه یکسان در یک محل قرار گیرند، و کوتاه‌سازی برای حذف حروف خاصی از ابتدا، انتها، و گاه از میانه کلمات، نظیر آنکه اگر علامت سؤال (؟) را نشانه عمل کوتاه‌سازی بدانیم، از ترکیب" نمایه "؟می‌توان برای یافتن تمام کلماتی که پنج حرف اول آنها" نمایه "است مثل نمایه‌ها، نمایه‌ساز، نمایه‌سازی، و مانند آن استفاده کرد. از فنون نحوی، برای مشخص کردن واژه‌هایی که در پاره متن‌های خاص، نظیر یک جمله یا پاراگراف، باید همراه یکدیگر ظاهر شوند یا اینکه فاصله آنها نباید بیش از تعداد خاصی لغت باشد نیز می‌توان استفاده کرد.

اگر نظام‌های سازماندهی دانش ابزار ترکیب و اصلاح واژه‌ها را فراهم نمی‌کردند، کاوش اگر ناممکن نبود، بسیار مشکل می‌بود.

اگر کسی به نقشه‌های مربوط به جنگ‌های شهری امریکا علاقه‌مند باشد، مجبور است ابتدا همه مدخل‌های مربوط به نقشه‌ها را بازیابی کند، سپس در میان آنها به‌دنبال مدخل‌های مربوط به جنگ‌های شهری بگردد، و سرانجام در میان مدخل‌های باقیمانده، آنها را که مرتبط با امریکا هستند جدا کند. انجام این فرایند بسیار طاقت‌فرسا در نظام‌های الکترونیکی میسر است. اما اگر در نمایه‌های چاپی امکان ترکیب واژه‌ها در قالب شناسه‌ها وجود نداشته باشد، وضع بسیار بد خواهد بود. اگر چنین باشد، شخص باید همه مدخل‌های مربوط به نقشه را بیابد، سپس به‌صورت بصری در میان همه آنها به‌دنبال ارجاعاتی به امریکا و جنگ‌های شهری آن بگردد.

خوشبختانه، همه نظام‌های سازماندهی دانش با هر درجه از اهمیت، شیوه‌هایی برای ترکیب و تغییر اصطلاحات فراهم می‌کنند. دو رهیافت اساسی برای کاوش الکترونیکی در نمایه‌های غیرنمایشی وجود دارد. تعداد این رهیافت‌ها برای نمایه‌های نمایشی بسیار بیشتر است.

نحو برای کاوش‌های الکترونیکی.

دو شیوه اصلی ترکیب واژه‌ها به‌منظور کاوش‌های الکترونیکی عبارتند از:۱) منطق بولی و ۲) بردارهای واژه‌ای توزین شده که گاه مبتنی بر نمایه‌سازی احتمال‌گرا هستند. هر دو روش را می‌توان با فنونی برای کوتاه‌سازی، ریشه‌یابی، و تعیین محل واژه و کلمات مجاور آن ترکیب کرد.

کاوش با منطق بولی امکان ترکیب واژه‌ها با استفاده از عملگرهای منطقی" و"، "یا، "و" نه "را فراهم می‌سازد. زمانی که دو یا چند واژه با استفاده از" و "ترکیب می‌شوند، تنها اسنادی بازیابی می‌شوند که تمامی آن واژه‌ها در نمایه‌سازی آنها به‌کار رفته باشند. زمانی که دو یا چند واژه با استفاده از" یا "ترکیب می‌شوند، هر واحد سندی که حداقل یکی از آن واژه‌ها در نمایه‌سازی آن به‌کار رفته باشد، بازیابی می‌شود. اگر عملگر منطقی" نه "را قبل از یک واژه قرار دهیم، تمامی واحدهای سندی که با استفاده از آن واژه نمایه شده‌اند، از بازیابی کنار گذاشته خواهند شد.

کاوش با منطق بولی، پایگاه اطلاعاتی را به دو بخش متقابلاـ انحصاری تقسیم می‌کند: رکوردهایی که واژه‌های آنان با گزاره کاوش تطبیق می‌کند و رکوردهایی که واژه‌هایشان تطبیق نمی‌کند. رکوردهای بازیابی شده، همگی دارای ارزش و وزن یکسان هستند. برای مرتبه‌بندی کردن رکوردها بر اساس ربط بالقوه آنها نسبت به گزاره کاوش، روش اساسی وجود ندارد؛ مگر اینکه فنون بردار واژه‌ای توزین شده یا فنون مبتنی بر احتمالات را به کاوش با منطق بولی بیفزاییم.

بزرگ‌ترین نقیصه کاوش با منطق بولی، فقدان بازیابی مرتبه‌بندی شده است. هر چه پایگاه‌های اطلاعاتی بزرگ‌تر می‌شوند، مجموعه‌های بازیابی شده نیز بزرگ‌تر می‌شوند، مگر اینکه عبارت‌های جست‌وجو را محدودتر سازیم تا تعداد رکوردهای بازیابی شده کاهش یابد که در این صورت نیز خطر از دست دادن اسناد مهم افزایش می‌یابد.

مشکل دیگر کاوش با منطق بولی این است که عملگرهای" و "و" یا "همان معنای معمول در زبان انگلیسی را نمی‌دهند. اگر کسی خواهان منابعی درباره جنگ‌های شهری در امریکا و روسیه و انگلیس و اسپانیا و یوگسلاوی سابق باشد واین پرسش رابه همین صورت به عبارت جست‌وجو با منطق بولی تبدیل کند، نتیجه بازیابی احتمالا هیچ خواهد بود. همه این" و"ها در این عبارت در حقیقت معنایی معادل عملگر منطقی" یا "در منطق بولی دارند.

بردار واژه‌ای یا جست‌وجوی مبتنی بر احتمالات، به سادگی مجموعه‌ای از واژه‌های کاوش را با رکوردها تطبیق می‌دهد و سپس برمبنای این تطبیق، پایگاه اطلاعاتی را به‌صورت یک سیاهه مرتبه‌بندی شده بر اساس ربط پیش‌بینی شده (یا احتمالی) بازآرایی می‌کند. اگر واژه‌های کاوش عبارت باشند از: جنگ شهری، امریکا، انگلیس، روسیه، اسپانیا، یوگسلاوی، و بوسنی، آن دسته از اسنادی که حاوی همه این واژه‌ها هستند، در مرتبه اول قرار می‌گیرند؛ آنهایی که همه به‌جز یکی را دربر دارند، در مرتبه دوم قرار

می‌گیرنـد؛ آنهایی که همه به‌جز دو تا را دربر دارنـد، در مرتبه سوم قرار می‌گیرنـد؛ و به همین ترتیب تا انتها. در این مثال ساده همه واژه‌ها دارای وزن یکسان هستند، اما هم واژه‌های کاوش و هم واژه‌های نمایه می‌تواننـد دارای وزن باشـند. اگر مقیاس توزین را از صفر تـا صـد در نظر بگیریم، واژه کـاوش " جنـگ شـهری "می‌توانـد وزنی معـادل صـد بیابـد در حـالی که هر یک از شـش کشور مـذکور، وزن ده می‌گیرنـد. این نوع توزین، تضـمین می‌کنـد که سـندی که نام چنـد یا حتی همه کشورهای مـذکور را بـدون واژه جنگ شـهری دربر دارد، از نظر رتبه، بالاتر از سـندی که واژه جنگ شـهری را به همراه تنها نام یک کشور دربر دارد، قرار نخواهد گرفت.

در هنگـام توصـیف اسـناد نیز می‌توان به واژه‌هـای نمایه بر اساس اهمیت آنها در ارتباط با موضوعات یا ویژگی‌های متن، وزن اعطا کرد. این نوع توزین در نمایه‌سازی خودکار می‌توانـد مبتنی بر بسامد حضور خود کلمه (شاید پس از ریشه‌یابی) و یا حضور کلمه و معادل‌های آن باشد که با رجوع به یک اصطلاحنامه تعیین شده‌اند.

در دهه‌های آغازین توسـعه پایگاه‌های اطلاعاتی الکترونیکی، کاوش با منطق بولی به یک اسـتاندارد بالفعل برای آنها مبدل شد. اما ایـن شـیوه کـاوش بـه مرور بـا اسـتفاده از بردار واژه‌ای یـا فنـون مبتنی بر احتمالاـت، جـایگزین شـده و یـا تکمیـل می‌شـود. بازیـابی مرتبه‌بندی شده مزایای زیادی دارد، به‌ویژه زمانی که مجموعه‌ای که از آن بازیابی می‌شود خیلی بزرگ باشد.

نحو برای نمایه‌های نمایش دادنی.

نمایه‌های قابل مشاهده، به‌ویژه آنهایی که در پایگاه‌های اطلاعاتی چاپی ارائه می‌شوند، باید پیش از آنکه به کاوشگر عرضه شوند، ساخته شـده باشـند. چنین نمایه‌هایی را اغلب پیش‌همارا می‌نامنـد، چون واژه‌ها قبل از انتشار"، همارا "یا با هم ترکیب می‌شوند. در مقابل، در کاوش الکترونیکی، این کاوشگر است که واژه‌ها را برای کاوش ترکیب می‌کند. این‌گونه نمایه‌سازی را که برای کاوش الکترونیکی طراحی شده، اغلب پس‌همارامی‌نامند.

انواع نحو برای نمایه‌هـای نمـایش دادنی را می‌توان در پنـج دسـته جای داد: نحو تک موردی ، نحو زبان طبیعی، نحو سـرعنوان‌های موضوعی، نحو چرخشی، و نحو رشته‌ای

نحو تک موردی.

زمانی که یک نمایه نمایش دادنی برای یک سـند واحد مثل نمایه انتهای یک کتاب و یا یک نمایه پیشین برای مجموعه‌ای از اسناد تهیه می‌شود، واژه‌ها اغلب به‌جای اینکه بر اساس یک نظام نحوی از پیش تثبیت شده یا بر اساس فهرست سـرعنوان‌ها ترکیب شوند، بر مبنای یک پایه و اساس تک موردی به‌صورت شناسه – شناسه فرعی با هم ترکیب می‌شوند. نمایه‌ساز، واژه‌ها را بر اساس واژگان متن (اگر متن زبانی باشـد، با همان زبان نمایه) و نیز بر اساس واژه‌هایی که کاربران بالقوه انتظار دارنـد، انتخاب، و آنها را به‌صورت ترکیب شناسه – شناسه فرعی برای توصیف موضوعات، ویژگی‌ها، و کاربردهای واحد سندی ارائه می‌کند.

در نمایه‌هـای انگلیسـی زبان، مرسوم است که از اسامی یا عبارات اسـمی به‌عنوان واژه، و برای اشـیای مجزای قابل شـمارش از برگه جمع اسـتفاده کنند. از حروف اضافه نیز به مقدار کم برای روشن کردن روابط میان واژه‌ها اسـتفاده می‌شود. یک نمایه خوب به حد کـافی انواع مختلفی از شـناسه‌های فرعی را فراهم می‌کنـد، طوری که با افزودن تقسـیمات فرعی زیر یک شـناسه در نمایه، از تراکم ارجاعات ذیل شـناسه اصـلی جلوگیری می‌شود. اسـتاندارد جدیـد سازمان اسـتانداردهای اطلاعاتی ملی امریکا می‌گوید که بیش از پنج واحد سـندی نباید ذیل یک ترکیب شناسه ـ شناسه فرعی با هم باشند و در نمایه نباید پس از هر شناسه یا ترکیب شناسه ـ شناسه فرعی بیش از پنـج جاینمـا قرار گیرد (۴). در روش‌های جدیـد، ترجیـح می‌دهنـد زبان طبیعی و نظم مستقیم برای اصـطلاحات چند کلمه‌ای به‌کـار رود (بیمه آتش‌سوزی به جـای آتش‌سوزی، بیمه)، البته به‌جز اسـامی افراد که مقلوب می‌شونـد و زیر نـام خانوادگی قرار می‌گیرنـد. اسـتانداردِ سازمـان اسـتانداردهای اطلاعـاتی ملی امریکـا پیشـنهاد کرده تنهـا اسامی خاص یا اعلام با حروف بزرگ

نوشته شوند و استفاده از حروف تعریف به حداقل برسد و واژه‌هایی که معانی متفاوت دارند، ترجیحاً توضیحگر داشته باشند، مثل شیر (لبنیات)، شیر (حیوان). بسیاری از این قواعد برای دیگر اشکال نحو نمایه‌سازی نیز به‌کار می‌روند.

نحو سرعنوان‌های موضوعی.

سرعنوان‌های موضوعی در اواسط و اواخر قرن نوزدهم به‌منظور تدارک سرعنوان‌های همگون برای فهرست‌های موضوعی کتابخانه‌ها ایجاد شد. بزرگ‌ترین و مشهورترین مجموعه سرعنوان‌های موضوعی عمومی، سرعنوان‌های موضوعی کتابخانه کنگره امریکاست (۲۸). یکی از مشهورترین سرعنوان‌های موضوعی تخصصی، سرعنوان‌های موضوعی پزشکی

سرعنوان‌های موضوعی کتابخانه کنگره حاوی هزاران سرعنوان است که از تک واژه‌ها و واژه‌های چندتایی به‌صورت ترکیبات سرعنوان ـ سرعنوان فرعی (مانند جانوران ـ بیماری‌ها ـ شیمی درمانی)، و عبارت (مانند برنامه کمک تلفنی برای مستمندان) تشکیل شده‌اند. در سال‌های اولیه، بسیاری از واژه‌ها مقلوب می‌شدند (مانند خارجی، دانشجویان)، اما در شیوه‌های رایج امروزی نظم مستقیم زبان طبیعی ترجیح داده می‌شود. بااین حال، از آنجا که توسعه سرعنوان‌های موضوعی کتابخانه کنگره طی چندین دهه صورت گرفته است، در تولید آنها طی این سال‌ها از الگوهای متفاوتی استفاده شده است که امروزه با هم همزیستی دارند. فقدان الگوی نحوی هماهنگ و ثابت یکی از شکایات اصلی از سرعنوان‌های موضوعی سنتی است. به‌عنوان مثال مشکل می‌توان پیش‌بینی کرد که یک سرعنوان جغرافیایی باید قبل از یک سرعنوان موضوعی قرار گیرد یا بعد از آن. به‌طور مثال در میان سرعنوان‌ها هر دو حالت" آرشیوها ـ ایالات متحده "و" ایالات متحده ـ منابع کتابخانه‌ای "به‌کار می‌رود. به‌همین صورت، در مورد استفاده از اشکال صنعتی در مقابل اشکال اسمی، یا استفاده از ترکیبات سرعنوان ـ سرعنوان فرعی در مقابل عبارت‌ها نیز ناهمگونی وجود دارد. به‌عنوان مثال این سه مورد را در نظر بگیرید": فیلم‌های حیوانات"، "حیوانات ـ فرهنگ عامه، "و" حیوانات در ادبیات. "

فهرست سرعنوان‌های موضوعی علاوه بر ترکیبات پیش هماراسته" سرعنوان – سرعنوان فرعی "و سرعنوان‌های به شکل عبارت، گروهی سرعنوان فرعی (تقسیمات فرعی) استاندارد نیز دارد که می‌توان آنها را با دیگر سرعنوان‌ها ترکیب کرد. سرعنوان‌های الگو که برای اشخاص، شهرها، ملت‌ها، و بسیاری دیگر از مقوله‌های موضوعی ارائه می‌شوند، الگوهایی ایجاد می‌کنند که بر اساس آنها می‌توان به ایجاد ترکیبات جدید سرعنوان ـ سرعنوان فرعی پرداخت. زنجیره" سرعنوان ـ سرعنوان فرعی ـ سرعنوان فرعی فرعی "به همین ترتیب می‌تواند ادامه یابد و بسیار طولانی شود، از این‌رو، حفظ هماهنگی میان فهرستنویس‌های متعدد و گوناگون، که چالش بزرگی است، استفاده از دستورنامه‌های بزرگ را در مورد رویه‌ها و روش‌ها ضروری می‌سازد (۲۷).

با وجود انتقادهای زیادی که از سرعنوان‌های موضوعی می‌شود، این سرعنوان‌ها پراستفاده‌ترین شیوه برای نمایه‌سازی مجموعه‌های کتابخانه‌ای هستند. به‌طور مثال، در امریکا هر کتابخانه عمومی، با هر درجه از اهمیت، از آنها استفاه می‌کند و به‌همین دلیل سرعنوان‌ها نوعی هماهنگی در میان هزاران کتابخانه، برای دسترسی به مواد فراهم کرده‌اند. اکنون که فهرست بسیاری از بزرگ‌ترین کتابخانه‌ها برای دستیابی الکترونیکی از تمام جهان روی اینترنت و در دسترس همگان قرار می‌گیرد، این سرعنوان‌ها می‌توانند بسیار مفید باشند.

برخی سرویس‌های نمایه‌سازی و چکیده‌نویسی از سرعنوان‌های موضوعی برای شناسه‌های اصلی خود استفاده می‌کنند، اما شناسه‌های فرعی را به‌صورت موردی و بر اساس موضوعات، ویژگی‌ها یا کاربردهای اسنادی که نمایه‌سازی می‌شوند، ایجاد می‌کنند.

نحو رده‌بندی. نحو نظام‌های رده‌بندی بسیار شبیه به نحو نظام‌های سرعنوان‌های موضوعی است. سرعنوان‌های معرف موضوعات مرکب یا ویژگی‌ها از پیش ساخته و سیاهه شده‌اند؛ یا اینکه می‌توان آنها را بر اساس قواعد خاص ترکیب و ایجاد کرد. تفاوت اصلی آنها در شیوه مرتب کردن رده‌ها و سرعنوان‌هاست. از این‌رو، توضیح در مورد نظام‌های رده‌بندی، بعداً ذیل مبحث

"نمایش‌نمایه "ارائه خواهد شد.

نحو زبان طبیعی.

در نمایه‌های مبتنی بر زبان طبیعی نحو پاره‌متن‌های زبان طبیعی (به‌طور مثال عنوان آثار)، به‌منظور ایجاد مدخل‌های نمایه قابل جست‌وجو به‌همان صورت طبیعی حفظ می‌شود. این مدخل‌ها از یک کلید واژه به‌علاوه یک شناسه فرعی تشکیل شده‌اند که تمام یا بخشی از پاره‌متن را دربر دارد. رایج‌ترین نمونه‌های نمایه‌های نمایشیِ مبتنی بر زبان طبیعی عبارتند از کوویک، کووک، و کواک. این نمایه‌ها معمولا با استفاده از الگوریتم‌های رایانه‌ای ایجاد می‌شوند.

در نمایه کوویک (کلیدواژه درون متن)، برای همه کلیدواژه‌های موجود در پاره متن، مدخل جداگانه‌ای ایجاد می‌شود. کلیدواژه‌ها در وسط صفحه کاغذ یا صفحه نمایش به‌ترتیب الفبا مرتب می‌شوند و متن پیرامونی آنها در دو طرف کلیدواژه قرار می‌گیرد. نمونه مداخل نمایه کوویک را برای مقاله‌ای با نام> تاریخچه تحقیقات در علوم تربیتی <می‌توانید در زیر مشاهده کنید.

علوم تربیتی.	تاریخچه تحقیقات در

تربیتی. تاریخچه تحقیقات در علوم

تحقیقات در علوم	تربیتی. تاریخچه

تاریخچه تحقیقات در	علوم تربیتی.

هر یک از مدخل‌های فوق در یک جاینما قرار می‌گیرد تا محل واحد سندی را نشان دهد.

در نمایه کوویک، جفت کلمات و عبارات در کنار هم حفظ می‌شوند. به‌طور مثال دو کلمه تشکیل‌دهنده اصطلاح" علوم تربیتی" را می‌توان در کنار هم مشاهده کرد و در میان تمام کلیدواژه‌هایی که در آن کلیدواژه" علوم "به‌کار رفته قابل توجه است.

نمایه کووک برای تبعیت از شکل سنتی‌تر نمایه طراحی شده است که در آن واژه کلیدی در سمت راست (در متون انگلیسی در سمت چپ) هر مدخل قرار می‌گیرد. به مثال زیر نگاه کنید:

تاریخچه

تاریخچه تحقیقات در علوم تربیتی.

تحقیقات

تاریخچه تحقیقات در علوم تربیتی.

تربیتی

تاریخچه تحقیقات در علوم تربیتی.

علوم

تاریخچه تحقیقات در علوم تربیتی.

مشکل این نوع ساختار این است که جفت کلمات و عبارات در کنار کلمه راهنما حفظ نمی‌شوند. بالتبع اگر مدخل‌های ذیل کلیدواژه" علوم "را در جست‌وجوی" علوم / تربیتی "بگردیم، به‌جای کلمه" تربیتی "ذیل" علوم "به" تاریخچه تحقیقات" ... برمی‌خوریم. در نمایه کووک نیز پس از مدخل‌ها از جای نما استفاده می‌شود.

نمایه کواک به این منظور ایجاد شد که علاوه بر ارائه نمایه به شکل سنتی، یعنی ارائه واژه راهنما در سمت راست (در زبان انگلیسی در سمت چپ) هر مدخل، جفت کلمات و عبارات به همراه هم حفظ شوند. نمونه مدخل‌های این نمایه را می‌توانید در ادامه مشاهده کنید :

تاریخچه

تحقیقات در علوم تربیتی.

تحقیقات

در علوم تربیتی. تاریخچه

تربیتی.

تاریخچه تحقیقات در علوم

علوم

تربیتی. تاریخچه تحقیقات در

در اینجا عبارات و جفت کلماتی که با کلیدواژه آغاز می‌شوند، برای ساده‌ترشدن جست‌وجو با همان توالی طبیعی ارائه می‌شوند. مثل مدخل" علوم/ تربیتی: تاریخچه تحقیقات در، "اما کلماتی که قبل از کلیدواژه قرار می‌گیرند، دیگر اتصال و همجواری طبیعی خود را نخواهند داشت، مثل کلمه" علوم "در مدخل" تربیتی./ تاریخچه تحقیقات در علوم. "

نحو چرخشی. نحو چرخشی یا گردان به‌این منظور ایجاد شد که حداکثر دسترسی را از طریق ارائه تمام حالات احتمالی ترکیب لغات به‌صورت دوتایی فراهم کند. عمل چرخش می‌تواند بر اساس واژه‌های منتسب شده یا کلیدواژه‌های استخراج شده از پاره‌متن‌های زبان طبیعی، مثل عناوین آثار، صورت گیرد. در اصل، نحو چرخشی می‌توانست برای ایجاد تمامی ترکیبات احتمالی سه یا بیش از سه کلمه‌ای مورد استفاده قرار گیرد، اما از آنجا که با افزایش تعداد کلمات، تعداد مدخل‌ها نیز به‌صورت تصاعدی زیاد می‌شود، چرخش با بیش از دو کلمه عملی نیست. نمونه نحو چرخشی را در مورد عنوان انتقال فناوری و اطلاعات به ایران در زیر مشاهده می‌کنید:

اطلاعات

انتقال

ایران

فناوری

انتقال

اطلاعات

ایران

فناوری

ایران

اطلاعات

انتقال

فناوری

فناوری

اطلاعات

انتقال

ایران

بعداز هر جفت دو کلمه‌ای یک جاینما برای نشان دادن واحد سندی قرار می‌گیرد.در مدخل‌های چرخشی امکان جست‌وجوی

"انتقال اطلاعات "نیز همانند" انتقال فناوری "وجود دارد، اما چنین چیزی به‌صورت مستقیم در نمایه‌های کوویک، کووک، و کوواک میسر نیست، چرا که دو کلمه" انتقال "و" اطلاعات "در پاره‌متن اصلی فاقد همجواری مستقیم هستند. چرخش خودکار واژه‌ها گاه باعث ایجاد ترکیبات دوتایی بی‌معنی می‌شود، مثل" انتقال/ ایران؛ "اما کارشناسانِ نمایه‌های چرخشی اذعان می‌کنند که این نوع" ریزش‌های کاذب "یا ترکیبات غلط، ضرر چندانی ندارند، چرا که کاربران به‌ندرت به آنها توجه می‌کنند. آنها معتقدند که دسترسی اضافی (که از طریق ارائه همه ترکیبات احتمالی واژه‌ها فراهم می‌شود) ارزش نادیده گرفتن چند ترکیب بی‌معنی را دارد. در حقیقت این ترکیبات غلط به‌خاطر ترکیب واژه‌های غیرمرتبط اصولاً تفاوتی با ریزش کاذب در نظام‌های کاوش الکترونیکی ندارند.

مؤسسه اطلاعات علمی (آی.اس.آی.) امریکا سال‌هاست که از نمایه‌های چرخشی برای تکمیل نمایه‌های استنادی خود استفاده می‌کند (۲۱).

نحو رشته‌ای.

نمایه‌سازی رشته‌ای برای ایجاد مدخل‌های چندگانه از یک مجموعه واحد یا یک" رشته "از واژه‌ها از الگوریتم‌های رایانه‌ای استفاده می‌کند. برای اینکه نمایه‌ساز بتواند واژه‌ها را آمایش کند، می‌توان خود واژه‌ها را تعیین و رمزگذاری کرد (۹).

ساده‌ترین شکل نمایه‌سازی رشته‌ای عبارت است از چرخش واژه‌ها، به‌طوری که هر واژه یک بار در موقعیت واژه راهنما ظاهر می‌شود و سایر کلمات به‌دنبال آن در نظم الفبایی می‌آیند (۱). شکل‌های پیشرفته‌تر نمایه‌سازی رشته‌ای تلاش می‌کنند بر اساس یک نظم مفهومی معنی‌دار، واژه‌ها را زیر یک واژه راهنما مرتب کنند. این نظم مفهومی در مقابل نظم ساده الفبایی است که در نحو چرخشی استفاده می‌شود. به‌عنوان مثال، در نمایه‌سازی چهریزه‌ای<۴۹]<"a name="_ftnref۴۹] برای واژه‌ها، چهریزه یا شاخص نقش تعیین می‌شود و واژه‌ها بر اساس همین چهریزه‌ها و نقش‌ها مرتب می‌شوند. یکی از نخستین و پیشرفته‌ترین نظام‌های نمایه‌سازی چهریزه‌ای، نظام پرسی (نظام نمایه‌سازی با حفظ بافت) بود که زیر نظر درک آوستین* برای کتابشناسی ملی بریتانیا ابداع شد و به‌صورت گسترده در بریتانیا و کانادا مورد استفاده قرار گرفت (۵).

در نظام‌های عمومی نظیر پرسی، چهریزه‌ها و نقش‌ها شامل مقوله‌های خیلی عام هستند مثل محل، نظام یا وجود کلیدی، بیانگر، عمل، و عامل یا ابزار. در مثال زیر مجموعه‌ای از واژه‌های رمزگذاری شده دیده می‌شود که به‌دنبال آنها مدخل‌ها بر اساس الگوریتمی مانند پرسی ارائه شده است:

]محل[انگلیس

]وجود کلیدی[ماشین‌های

]بیانگر[کره‌ای

]عمل[فروش

]تعریفگر نقش[تأثیر/ بر

]عامل، ابزار[تبلیغات انگلیس

ماشین‌های کره‌ای. فروش. تأثیر تبلیغات.

ماشین‌ها. انگلیس

ماشین‌های کره‌ای. فروش. تأثیر تبلیغات.

ماشین‌های کره‌ای. انگلیس

فروش. تأثیر تبلیغات

فروش. ماشین‌های کره‌ای. انگلیس

تأثیر تبلیغات.

تبلیغات. ماشین‌های کره‌ای. انگلیس

تأثیر برفروش.

مدخل‌های فوق به‌ترتیب الفبا مرتب می‌شوند و پس از هر مدخل جاینماهای مناسب برای نشان دادن واحد سندی قرار می‌گیرد. زمانی که از نمایه‌سازی چهریزه‌ای برای یک رشته یا حوزه موضوعی خاص استفاده می‌شود، چهریزه‌ها اخص‌تر می‌شوند. نمونه‌ای از این نوع نمایه‌سازی را که از یک کتابشناسی بین‌المللی برگرفته شده، مشاهده می‌کنید(۳۰).

]ادبیات[ادبیات انگلیسی.

]قالب ادبی[داستان کوتاه.

]دوره[۱۹۰۰-۱۹۹۹

]نویسنده[فورستر، ای. م.

]اثر "[دکتر وولاکت."

]سبک[سمبولیسم.

]مضمون[رستگاری، هم‌جنس‌گرایی

رستگاری

ادبیات انگلیسی. داستان کوتاه. ۱۹۰۰-۱۹۹۹.

فورستر، ا.م". دکتر وولاکت، "سمبولیسم.

راه رستگاری؛ هم‌جنس‌گرایی

سمبولیسم

ادبیات انگلیسی. داستان کوتاه. ۱۹۰۰-۱۹۹۹.

فورستر، ا.م". دکتر وولاکت، "سمبولیسم.

راه رستگاری؛ هم‌جنس‌گرایی

همجنس‌گرایی

ادبیات انگلیسی. داستان کوتاه. ۱۹۰۰-.۱۹۹۹

فورستر، ا. م". دکتر وولاکت، "سمبولیسم.

راه رستگاری؛ هم‌جنس‌گرایی

نظام نمایه‌سازی عبارات درون علامت (نفیس) که تیموتی کریون ابداع کرد (۹)، شیوه‌ای برای رمزگذاری یک گزاره موضوعی به‌منظور ساختن مدخل‌های چندگانه فراهم می‌کند. این گزاره‌ها را ممکن است نمایه‌ساز ایجاد کند یا پاره‌ای از متن، مثل عنوان اثر باشد. در این نظام از چهار علامت برای رمزگذاری استفاده می‌شود: گوشه یا جفت علامت زاویه‌ای برای کلماتی که باید زیر آنها مدخل ساخته شود؛ علامت @ که مدخل خودکار زیر نخستین کلمه یک گزاره یا عبارت را نفی می‌کند؛ و علامت سئوال (؟) که نشان‌دهنده اتصالات میان واژه‌ها و عبارات (معمولا حروف اضافه) است. به‌طور مثال برای گزاره رمزگذاری شده، مدخل‌های ذیل ایجاد می‌شود:

تأثیر>؟ تبلیغاتفروش>؟ ماشین‌های ؟ <کره‌ای انگلیس <

انگلیس

فروش ماشین‌های کره‌ای. تأثیر تبلیغات بر

تبلیغات

تأثیر، بر فروش ماشین‌های کره‌ای در انگلیس.

فروش

ماشین‌های کره‌ای در انگلیس. تأثیر تبلیغات بر

ماشین

کره‌ای .- فروش در انگلیس. تأثیر تبلیغات

ماشین‌های کره‌ای

فروش در انگلیس. تأثیر تبلیغات

نمایه‌سازی زنجیره‌ای .

این نوع نمایه‌سازی مدت‌ها قبل از آنکه رایانه‌ها و الگوریتم‌های رایانه‌ای پا به عرصه سازماندهی دانش بگذارند، شکل گرفت. برخی بر همین اساس استدلال می‌کنند که نمایه‌سازی زنجیره‌ای نوعی نمایه‌سازی رشته‌ای نیست. با این همه، این روش نیز به انواع دیگر نمایه‌سازی رشته‌ای شباهت دارد و در برخی موارد امکان تولید الگوریتمی نمایه‌های زنجیره‌ای نیز وجود دارد (۳۹: ۳۵۱-۳۶۴). در نمایه‌سازی زنجیره‌ای، بر اساس سرعنوان‌هایی که نشانه‌های رده‌بندی معرف آنها هستند، رشته‌هایی از یک یا چند واژه، ایجاد می‌شود. اگر تعداد واژه‌ها بیش از یکی باشد ترتیب واژه‌ها معکوس می‌شود؛ برای هر یک از سطوح رده‌بندی یک مدخل ایجاد می‌گردد واز این طریق یک نمایه الفبایی مستقیم برای همه موضوعاتِ تحت پوشش ایجاد می‌شود. نمونه بسیار ساده‌ای از این نوع نمایه بر اساس رده‌بندی دیویی در ادامه ارائه شده است.

۳۰۰ علوم اجتماعی

۳۳۰ اقتصاد

۳۳۶ مالیه عمومی

۲/۳۳۶ مالیات

علوم اجتماعی ۳۰۰

اقتصاد. علوم اجتماعی ۳۳۰

مالیه عمومی. اقتصاد. علوم اجتماعی ۳۳۶

مالیات. مالیه عمومی. اقتصاد. علوم اجتماعی ۲/۳۳۶

بسیاری از این واژه‌ها در متن این مدخل زائد هستند و با حذف آنها می‌توان مدخل‌های زیر را ایجاد کرد :

علوم اجتماعی ۳۰۰

اقتصاد ۳۳۰

مالیه عمومی. اقتصاد ۳۳۶

مالیات. مالیه عمومی. اقتصاد ۲/۳۳۶

این مدخل‌ها به‌ترتیب الفبا مرتب می‌شوند.

از نمایه‌سازی زنجیره‌ای تنها می‌توان به همراه یک نظام رده‌بندی خاصی استفاده کرد که آن نیز به‌نوبه خود برای واحدهای سندی

معینی که باید نمایه شوند به‌کار برده می‌شود. نمایه اصلی به‌ترتیب رده مرتب می‌شود. نمایه زنجیره‌ای برای موضوعاتی که تحت پوشش نظام رده‌بندی قرار دارد، یک نمایه ثانویه الفبایی تهیه می کند.

اخص گرایی واژگانی.

میزان اخص گرایی واژگان مورد استفاده برای توصیف موضوعات، ویژگی‌ها، و کاربردها بر انواع کاوش‌هایی که یک نظام سازماندهی دانش می‌تواند پشتیبانی کند، و برنتایج آنها تأثیر می گذارد. اخص گرایی، میزان دقتی است که یک واژه، موضوع، ویژگی، یا کاربرد خاصی را توصیف می کند. اگر پیامی درباره سگ‌های شکاری باشد، اما واژه نمایه‌ای که به آن منتسب شده، "سگ‌ها "باشد، باید گفت این واژه اعم است نه اخص. این امر بدان معناست که اگر کسی متقاضی اسنادی درباره سگ‌های شکاری باشد، باید کاوش خود را با واژه" سگ‌ها "انجام دهد و سپس بسیاری از مدارک نامربوط یا مدارک انتسابی را که بازیابی شده، وارسی کند تا رکوردهای مرتبط با سگ‌های شکاری را در میان آنها بیابد. از سوی دیگر اگر واژه نمایه" سگ‌های شکاری" باشد، واژه اخص است و کاوش دقیق‌تر خواهد بود. اما ممکن است فراخوانی کاهش یابد، چرا که ممکن است سگ‌های شکاری، در کنار دیگر سگ‌ها مورد بحث قرار گرفته باشند و با استفاده از واژه" سگ‌ها "نمایه شده باشند نه" سگ‌های شکاری."

استانداردهای نمایه‌سازی ترجیحاً مدافع اخص گرایی بیشتر در زبان نمایه‌سازی هستند، چرا که با مدیریت خوب واژگان می‌توان در مواقع لزوم، جست‌وجو را به سطوح عام‌تر توسعه داد. از سوی دیگر، در واژگان اخص‌تر، تعداد واژه‌ها بیشتر خواهد بود. نگهداری واژگان کنترل شده بزرگ‌تر، پرهزینه‌تر است و استفاده از آن در مقایسه با واژگان کوچک‌تر، سخت‌تر است. در نمایه‌سازی که مستقیماً بر واژه‌های به‌کار رفته در متون زبانی مبتنی باشد، همان‌طور که در بیشتر شیوه‌های نمایه‌سازی خودکار چنین است، اخص بودن واژه‌های نمایه به اندازه اخص بودن واژه‌های به‌کار رفته در متن است.

آن دسته از نظام‌های نمایه‌سازی که هم متکی بر واژگان کنترل شده هستند (که بر مبنای تحلیل ذهنی به سند منتسب می‌شوند) و هم از نمایه‌سازی خودکار (که مبتنی بر واژه‌های استخراج شده از متن است) بهره می‌برند، در حقیقت از تفاوت‌های این دو شیوه به نفع اخص گرایی و برای توازن بخشیدن به مزایا و معایب آنها استفاده می کنند.

مهار واژگان.

به خاطر گوناگونی فراوان در استفاده انسان از زبان، اعمال نوعی مهار واژگان در کل فرایند بازیابی اطلاعات ضروری است. اگر خود نظام سازماندهی دانش نوعی مدیریت واژگان تدارک نبیند، کاربر مجبور خواهد بود خود با آزمودن شیوه‌های مختلفی که یک مفهوم خاص را می‌توان با آنها بیان کرد، این کنترل را اعمال کند.

هدف مهار واژگان عبارت است از تدارک پیوند میان واژه‌هایی که مترادف هستند یا در نظام مربوط معادل تلقی می‌شوند. بدین ترتیب، شخص از هر واژه که با آن کاوش را آغاز کرده است به سایر واژه‌ها که از حیث دامنه محدودترند (واژه اخص‌تر) یا با هم روابط مهم دیگری دارند، هدایت می‌شود. در برخی نظام‌ها به واژه‌های عام‌تر نیز اشاره می کنند.

روابط واژگان مهار شده باید با نمایه یکپارچه و جزئی ازآن باشد. کاربر نباید مجبور باشد برای استفاده از آن به اصطلاحنامه مجزا یا فهرست سرعنوان‌های موضوعی مراجعه کند و ارجاعات متقابل را دنبال کند و سپس به نمایه باز گردد. این امر در مورد نمایه‌های نمایشی بدان معناست که ارجاعات متقابل باید در نمایه نمایش داده شوند. در مورد نمایه‌هایی که جست‌وجو در آنها به‌صورت الکترونیکی صورت می گیرد، نمایش واژه‌های جایگزین باید بخشی از رابط جست‌وجو<a name="_ftnref۵۵">[۵۵] باشد.

اگر کاربر کلمه" حقوقدان "را به‌عنوان واژه جست‌وجو در مرتبط جست‌وجو وارد کند، واژه‌های مرتبط باید به‌صورت خودکار یا بنا به درخواست وی نمایش داده شوند. می‌توان از یک پنجره برای فهرست کردن واژه‌های معادل (مانند: وکیل، مشاور حقوقی)،

واژه‌های خاص‌تر (مانند: وکیل پایه دوم)، واژه‌های عام‌تر (پرسنل نظام قضایی)، و واژه‌های مرتبط (جرم، قانون، عدالت، دادگاه) استفاده کرد. اگر از واژگان کنترل شده استفاده شود، کاربر باید آگاه باشد که واژه نخستین (حقوقدان) به واژه تثبیت شده "وکیل "تبدیل شده است (و یا برعکس). کاربر باید این امکان را داشته باشد که هر واژه دیگری را به کاوش بیفزاید، یا اینکه واژه‌های نمایش داده شده را جایگزین واژه‌های اصلی کند. همچنین باید امکان استفاده از اصطلاحنامه در مورد هر یک از واژه‌های نمایش داده شده به‌منظور دیدن واژه‌های خاص‌تر، عام‌تر، و مرتبط نیز وجود داشته باشد. باید بتوان هر یک از واژه‌های انتخاب شده را مستقیماً به کاوش افزود. کاربر نباید مجبور به تایپ مجدد هیچ‌یک از آنها باشد.

با استفاده از جزء مدیریت واژگان در یک نظام سازماندهی دانش، کاربر می‌تواند با جایگزین کردن واژه‌های اخص که چه بسا با هدف کاوش مناسبت بیشتری داشته باشند، کاوش را محدودتر کند و یا با افزودن واژه‌های اضافی یا جایگزین کردن واژه کاوش با واژه‌های اعم، کاوش را وسیع‌تر کند.

جانشین‌سازی .

واحدهای سندی که در پایگاه بازیابی اطلاعات سازماندهی می‌شوند، باید به نحوی بازنموده شوند. در پایگاه‌های اطلاعاتی تمام متن، کل متن ارائه می‌شود. اما در پایگاه‌های اطلاعاتیِ ارجاعی، که استفاده‌کننده را به اسنادی ارجاع می‌دهند که در پایگاه وجود ندارند، به یک نماینده نیاز است. این نمایانندها معمولاً شامل توصیف واحدهای سندی یا استناد به آنها هستند و گاه چکیده یا خلاصه‌ای از محتویات، ویژگی‌ها، و کاربردهای احتمالی واحدهای سندی را نیز دربرمی‌گیرند.

در داخل پایگاه‌های اطلاعاتی تمام متن، مثل کتاب‌ها، به همراه نمایه پایان کتاب، نوعی نظام بازنمایشی داخلی لازم است. به‌طور مثال در نمایه انتهای کتاب، اغلب از شماره صفحه یا شماره پاراگراف برای ارجاع به واحدهای سندی داخل متن استفاده می‌شود. در پایگاه‌های اطلاعاتی الکترونیکی معمولاً از پیوندهای درونی[۵۷] یا اشاره‌گرها<a استفاده می‌شود.

نمایش رکورد.

نماینده واحد سندی، خواه مختصر خواه متن کامل، باید به نحوی به کاربر نشان داده شود. در نمایش یکجا، همه اطلاعات مربوط به یک واحد سندی خاص در یک محل گردآوری می‌شود و کاربر در آنجا می‌تواند توصیف یا مشخصات کتابشناختی یا چکیده متن یا خلاصه آن را به‌علاوه واژه‌های نمایه‌ایِ داده شده مربوط به آن واحد سندی را ببیند. رؤیت همه واژه‌های نمایه در کنار هم، اگر همانند برخی موارد در نمایه‌سازی الکترونیکی بیش از حد زیاد نباشند، می‌تواند برای توصیف موجز محتوا یا ویژگی‌های یک واحد سندی، و نیز برای گسترش یا تغییر جهت کاوش با استفاده از برخی واژه‌های به نمایش در آمده، مفید باشد. بسیاری از پایگاه‌های اطلاعاتی چاپی، نمایش یکجا را به‌منظور صرفه‌جویی در فضا حذف می‌کنند، بدین معنی که واژه‌های نمایه تنها در خود نمایه سیاهه می‌شوند. در نمایه نیز جاینماهای مختصر، کاربر را به جانشین‌های مفصل‌تر (اما ناقص) در بخش دیگری از پایگاه اطلاعاتی ارجاع می‌دهند.

پایگاه‌های اطلاعاتی الکترونیکی اغلب گزینه‌هایی را برای انتخاب گستردگی و سبک نمایش به کاربر عرضه می‌کنند. نمایش مختصر در این پایگاه‌ها می‌تواند تنها شامل عنوان و نویسنده باشد. نمایش کمی مفصل‌تر می‌تواند شامل توصیف یک یا تمامی اطلاعات کتابشناختی باشد. نمایش کامل می‌تواند چکیده، فهرست مدخل‌های نمایه، و حتی متن کامل را نیز دربر گیرد.

تولیدکنندگان پایگاه‌های اطلاعاتی برای طراحی اشکال کارآمد نمایش رکوردها، که درک آنها ساده و روشن باشد، سخت می‌کوشند.

نمایش نمایه.

نمایش نمایه در پایگاه‌های اطلاعاتی چاپی ضروری است، چرا که دسترسی به واژه‌ها و شناسه‌های معرف موضوعات، ویژگی‌ها، و

کاربردهای واحدهای سندی را تنها با نمایش نمایه ممکن می‌نماید. نمایش نمایه در محیط‌های الکترونیکی نیز می‌تواند بسیار مفید باشد، چرا که به کاربر اجازه می‌دهد قبل از کاوش یا در طول کاوش، نظری اجمالی به شناسه‌ها بیندازد. تحقیقات روان‌شناختی دیری است تأیید کرده‌اند که بازشناسی واژه‌های مرتبط برای انسان ساده‌تر از فراخوانی آنها از حافظه است. این مسئله به‌ویژه در مورد موضوعاتی که کاوشگر با آنها آشنا نیست، بیشتر صدق می‌کند. نمایش کارآمد نمایه، گزینه‌های جانشین را برای کاوش عرضه می‌کند. نمایش مهار واژگان نیز برای این منظور می‌تواند بسیار سودمند باشد.

نمایه‌ها را می‌توان به دو شیوه اساسی نمایش داد: الفبایی ـ عددی که مبتنی بر حروف و اعدادی است که شناسه‌های نمایه را شکل می‌دهند؛ و رابطه‌ای (نسبی<a)، که در این مورد شناسه‌هایی که معرف موضوع‌ها یا ویژگی‌های مشابه یا مرتبط هستند، با هم گروه‌بندی می‌شوند.

نمایش‌های رابطه‌ای را بیشتر نمایش‌های رده‌ای می‌نامند، و در واقع می‌توانند مبتنی بر نظام‌های رده‌بندی نظیر رده‌بندی دهدهی جهانی، رده‌بندی دهدهی دیویی، رده‌بندی کتابخانه کنگره، و انواع دیگر باشند .این نحوه آرایش رده‌هاست که ویژگی نمایش نمایه‌های رده‌ای را مشخص می‌کند و ترتیب رده‌ها مبتنی بر روابط آنهاست. از این‌رو، آنها را نمایش‌های رابطه‌ای می‌نامیم.

نمایش الفبایی عددی.

اکثر نمایه‌های قابل نمایش، الفبایی یا الفبایی ـ عددی هستند. در نظر اول، نظم الفبایی عددی، قابل فهم و بدون مشکل است، اما اهل حرفه اطلاع‌رسانی بر سر آن اختلاف زیاد دارند. این یکی از حوزه‌هایی است که دیدگاه‌های موجود در آن مبتنی بر پژوهش تجربی نیست.

مجادله‌های اصلی بر سر موارد زیر است: آیا باید در حین مرتب‌سازی نویسه‌ها، فضای خالی میان کلمات و علائم نقطه‌گذاری را نیز نویسه در نظر گرفت یا خیر؟، با اعداد چگونه باید برخورد کرد؟، آیا باید از معیاری غیر از نویسه‌های تشکیل‌دهنده شناسه‌ها استفاده کرد یا خیر؟ بسته به اینکه در موارد فوق چه گزینه‌ای انتخاب شود، آرایش‌های بسیار متفاوتی می‌تواند حاصل شود و استفاده‌کننده‌ای که اصول آرایش به‌کار رفته را درک نمی‌کند، ممکن است برخی از مدخل‌هایی را که به‌دنبال آنهاست، به خاطر فاصله زیاد از دست بدهد.

اگر فضای خالی میان کلمات را در آرایش لحاظ کنیم، آن آرایش کلمه به کلمه است و نه حرف به حرف، چرا که شناسه‌هایی که با یک کلمه آغاز می‌شوند با هم می‌آیند<a

آرایش حرف به حرف	آرایش کلمه به کلمه
گل آرایی	گل آرایی
گل ارغوانی	گل ارغوانی
گلایه	گل ریواس
گلدان	گل یاس
گل ریواس	گلایه
گلزار	گلدان
گل یاس	گلزار

استانداردهای قدیمی‌تر ایجاب می‌کنند که برای مرتب کردن اعداد، آنها را آن‌گونه در نظر بگیریم که با حروف الفبا می‌نویسیم؛ در حالی که استانداردهای جدید ایجاب می‌کنند که اعداد را به‌عنوان عدد و بر اساس نظم ریاضی و قبل از حروف الفبا مرتب کنیم. اما حتی در این روش نیز اختلاف نظر وجود دارد که آیا آرایش باید مبتنی بر شکل واقعی نویسه باشد یا مبتنی بر ارزش

ریاضی آن. به‌طور مثال آیا 1/4 را باید در محل ۲۵/۰ که ارزش ریاضی آن است قرار داد یا باید آن را بر مبنای نویسه‌های آن یعنی "۱ "/"، "و" ۴ "مرتب نمود. اعداد رومی (I,V,X) را معمولا بر مبنای ارزش عـددی آنها مرتب می‌کنند نه بر اساس حروف الفبای آنها.

یکی از بحث‌انگیزترین حوزه‌ها، آرایش بر اساس معیارهای فرا ـ الفبایی ـ عـددی[a name="_ftnref۶۴">[۶۴] است. به‌طور مثال کتابخانه کنگره هنوز اصرار دارد که شناسه‌هایی که با یک کلمه آغاز می‌شوند، نباید بر اساس کلمات پس از کلمه آغازین مرتب شوند، بلکه باید بر اساس ماهیت وجودی، که نمایانگر آن است، و شکل شناسه به‌ترتیب زیر مرتب شوند: اشخاص با نام کوچک، اشخاص با نام فامیل، اسامی مکان‌ها و تنالگان‌ها، شناسه‌های موضوعی، و عناوین متون (۲۶). این بدان معناست که یک عنوان نظیر" پاریس پس از جنگ "بعد از نام شخصی به اسم" پاریس، ویرجینیا "و نیز پس از مدخل" پاریس (فرانسه ")قرار می‌گیرد. این اصول به‌ندرت برای کاربران بیان می‌شوند. به همین دلیل استاندارد جدید سازمان استانداردهای اطلاعاتی ملی امریکا مشوق اِعمال حداقل استثنا در آرایش مدخل‌ها بر مبنای نویسه‌های موجود، از جمله فضای خالی است. بر اساس این استاندارد، علائم نقطه‌گذاری را باید نادیده گرفت یا آنها را فضای خالی تلقی کرد، چرا که هیچ آرایش استانداردی برای علائم غیرالفبایی وجود ندارد. اعداد از جمله اعداد رومی باید قبل از حروف الفبا قرار گیرند و بر مبنای نظم ریاضی مرتب شوند (۴).

نمایش رابطه‌ای یا رده‌ای.

نظام رده‌بندی، واژگان کنترل شده‌ای است که از بسیاری جهات به فهرست سرعنوان‌های موضوعی شباهت دارد. در نظام رده‌بندی نیز واژه‌ها یا مقوله‌ها به واحدهای سندی منتسب می‌شوند، به همان صورتی که سرعنوان‌های موضوعی منتسب می‌شوند. تفاوت اصلی میان نظام‌های سرعنوان‌های موضوعی و نظام‌های رده‌بندی در آرایش سرعنوان‌ها یا رده‌هایی که توسط سرعنوان‌ها بازنمایی شده‌اند، نهفته است. سرعنوان‌های موضوعی به‌صورت الفبایی ـ عددی مرتب می‌شوند، اما در نظام‌های رده‌بندی، سرعنوان‌ها (یا رده‌ها) برحسب روابط میان آنها مرتب می‌شوند.

آرایش رابطه‌ای رده‌ها مبتنی بر عضویت چهریزه‌ای ، سلسله مراتب، ترتیب زمانی، و دیگر همبستگی‌هاست و زمانی که هیچ معیار آشکاری معلوم نیست، مبتنی بر نظم الفبایی ـ عددی سرعنوان رده‌ای است.

ملاک اولیه آرایش رده‌ها به‌منظور سازماندهی دانش، چهریزه‌ها هستند. چهریزه‌ها مقوله‌های اصلی پدیده‌ها نظیر رشته‌ها (یا حوزه‌های کلی دانش)، وجود، خصیصه‌ها، عملکردها، مکان‌ها، و زمان‌ها هستند. بیشتر نظام‌های رده‌بندی برای سازماندهی دانش، در ابتدا مبتنی بر چهریزه رشته‌ای هستند. به‌طور مثال، رده‌بندی دهدهی دیویی در ابتدا رشته‌ها (و حرفه‌های مرتبط) را که به تمام حوزه‌های دانش می‌پردازند، مثل کتابداری و اطلاع‌رسانی، روزنامه‌نگاری، و پردازش رایانه‌ای داده‌ها ردیف می‌کند؛ سپس به فلسفه، روان‌شناسی و دین؛ و پس از آن به علوم اجتماعی، زبان، علوم طبیعی و کاربردی، هنر، ادبیات، و تاریخ می‌رسد (۱۱).

در درون چهریزه‌های رشته‌ای، ماهیت و نظم چهریزه‌های تابع، متغیر است. در ادبیات، آرایش بر اساس چهریزه‌های زبان یا ملیت، قالب ادبی و دوره ادبی صورت می‌گیرد. نویسندگان و آثارشان زیر دوره تاریخی مربوط مرتب می‌شوند. در داخل یک چهریزه، آرایش می‌تواند مبتنی بر سلسله مراتب (موضوعات اعم قبل از موضوعات اخص)، ترتیب زمانی (دوره‌های کهن‌تر قبل از دوره‌های جدید)، و یا برخی مبناهای دیگر که معنی‌دار به‌نظر می‌رسند، باشد.

نظام‌های رده‌بندی برای سازماندهی دانش، به‌منظور حفظ نظمی که در میان و درون چهریزه‌ها ایجاد شده، از نشانه‌گذاری استفاده می‌کنند. همین که نشانه‌ها به سرعنوان‌های موضوعی و خصیصه‌ای منتسب شدند، نظم رابطه‌ای آنها از طریق مرتب نمودن نشانه‌ها به‌ترتیب الفبایی – عددی حفظ می‌شود.

طرح‌های اولیه رده‌بندی تمایل داشتند رده‌های تک مفهومی و چند مفهومی را به طرقی بر شمرده و مرتب سازند که برای خالقان

آنها مناسب به نظر می‌رسیدند. این طرح‌ها را طرح‌های رده‌بندی شمارشی می‌نامند. رده‌بندی کتابخانه کنگره در اصل از این نوع است. از زمانی که رده‌بندی دهدهی دیویی در ۱۸۷۶ پدید آمد، ویژگی‌های ترکیبی بیشتر و بیشتری به طرح‌های رده‌بندی افزوده شده است. این ویژگی‌ها امکان خلق رده‌های مرکب را از طریق ترکیب رده‌هایی از چهریزه‌های ثانویه مختلف (مکان‌ها، دوره‌ها، شکل‌ها، رفتارها، و انواع اشخاص) با رده‌های اصلی ذیل رشته‌ها فراهم می‌کنند. ویژگی ترکیب، در رده‌بندی دهدهی جهانی توسعه بیشتری یافت، که در ابتدا به‌عنوان اقتباس و بسط رده‌بندی دیویی پدید آمد. این نظام‌ها را می‌توان رده‌بندی‌های ترکیبی نامید.

در رده‌بندی‌های چهریزه‌ای، اصل تحلیل و ترکیب چهریزه‌ای به‌صورت بسیار محکم‌تر ومنظم‌تر از آنچه که در رده‌بندی شمارشی قدیمی انجام می‌شود، صورت می‌گیرد. یک نمونه از آنها، رده‌بندی چهریزه‌ای کتابداری و اطلاع‌رسانی است که از ۱۹۷۱ تا ۱۹۹۲ برای نمایه‌سازی اسناد در لیزا به‌کار می‌رفت (۲۹).

فهرست گزینه‌ها و نمایش‌های فرامتنی .

از فهرست‌های مبتنی بر رده‌بندی و نمایش‌های رابطه‌ای به‌صورت گسترده برای هدایت کاربران، به‌ویژه کاربران مبتدی، به سوی تشکیلات پایگاه‌های الکترونیکی یا متون استفاده می‌شود. معمولاً در هر فهرست گزینه، فقط بین ده تا پانزده گزینه ارائه می‌شود و کاربر باید گزینه‌ای را که نزدیک‌تر به هدف وی است، انتخاب کند. پایگاه‌های اطلاعاتی بزرگ، نیازمند سطوح گزینه‌ای زیاد مثلا ده، بیست، یا سی هستند و هدایت چنین گزینه‌هایی می‌تواند چالش برانگیز باشد. کاربران با تجربه اغلب ترجیح می‌دهند فهرست‌های گزینه را که بسیار وقت‌گیر هستند، دور بزنند و کاوش را مستقیماً با یک یا چند واژه انجام دهند یا اینکه به سیر در نمایه‌های الفبایی بپردازند.

فرامتن، به‌منظور نمایش نوعی نمایه‌سازی درونی توسعه یافت که در دایره‌المعارف‌ها و دستنامه‌های چاپی مرسوم بود که هر جا واژه‌هایی خود مدخل بودند، برجسته می‌شدند؛ و در آن کاربرانی که می‌خواهند موضوع یا ویژگی ارائه شده توسط یک چنین واژه‌ای را دنبال کنند، می‌توانند مستقیماً به مدخل همان واژه رجوع کنند. فرامتن، همین نوع دسترسی مستقیم را فراهم می‌کند، بدون اینکه لازم باشد کاربر به نمایه رجوع کند. کاربر می‌تواند روی هر واژه‌ای که بر جسته شده، تقه‌بزند تا متن (بصری، صوتی، یا زبانی) مرتبط با آن واژه روی صفحه ظاهر یا با استفاده از سیستم صوتی پخش شود.

ارزیابی.

نظام‌های سازماندهی دانش تقریباً پیچیده هستند و همیشه در مورد ارزیابی میزان کارآمدی آنها چالش وجود داشته است. از زمان جنگ دوم جهانی تحقیقات متعددی با استفاده از نظام‌های آزمایشی که دستیابی به تعداد محدودی سند را فراهم می‌کردند، صورت گرفت (۳۸). در این تحقیقات آزمایشی اغلب از استفاده کننده با پرسش واقعی استفاده نمی‌شد. در اینکه از این تحقیقات چیز چندانی نیاموخته‌ایم، اجماع وجود دارد؛ علت هم آن است که پایگاه‌های مصنوعی کوچک بازیابی اطلاعات، همان نوع مسائلی را که حقیقتاً وجه مشخصه پایگاه‌های بزرگ هستند، نشان نمی‌دهند. علاوه بر این، متغیرترین و غیر قابل پیش‌بینی‌ترین عنصر در جست‌وجوی اطلاعات، کاربر یا مراجعه کننده و نیاز و تقاضای اطلاعاتی وی است. زمانی که کاربران واقعی با پرسش‌های واقعی در تحقیق غالب نباشند، نتیجه نیز بسیار غیر واقعی‌تر از آن خواهد بود که راهنمایی سودمند فراهم کند.

یکی از نخستین تلاش‌ها برای ارزیابی میزان کارآمدی یک نظام بازیابی واقعی و بزرگ، مطالعه‌ای بود که" نظام‌های تجزیه و تحلیل و بازیابی متون پزشکی (مدلارز)انجام داد (۲۴: ۱۱۹-۱۴۲) وی روش تحلیل شکست را، که با آن می‌توان علل شکست کاوش را مشخص کرد، بهبود بخشید. از آن پس تحقیقات روز افزونی بر مطالعه روی کاربران واقعی با نیازها و تقاضاهای اطلاعاتی واقعی و تعامل آنها (یا تعامل واسطه‌های حقیقی) با نظام‌های واقعی سازماندهی دانش متمرکز شده است.

تاکنون تحقیقات، مسائل مربوط به بهترین راه برای سازماندهی دانش را حل نکرده‌اند. اما در عوض مزایا و معایب انواع رویکردها

و نظام‌ها را نشان داده‌اند. نتیجه کلی این است که رویکردها و نظام‌های متفاوت، مکمل یکدیگرند و برای رسیدن به‌بهترین نتایج در کاوش، باید از انواع فنون استفاده کرد.

نیز نگاه کنید: رده‌بندی؛ فهرستنویسی؛ و نمایه‌سازی مآخذ:

p dir="ltr" align="justify">۱)American Bibliographical Center. America History and Life.> US: ABC-Clio, ۱۹۸۰ ۲) Anderson, J.D. "Indexing Systems: Extensions of the Mind's Organizing Power". Information and Behavior, ۱ (۱۹۸۵): ۲۸۷-۳۲۳ ۳) Anglo American Cataloguing Rules. ۲nd. ed. Canadian Library Association, Library Association Publishing Ltd American Library Association, ۱۹۸۸ ۴) ANSI/NISO. Proposed American National Standard Guidelines for Indexes and Related Information Retrieval Devices, Z۳۹. ۴-۱۹۹ X. [sl]: National Information Standards Organization, ۱۹۹۳ ۵) Austin, D. Dykstra, M. PRECIS: A Manual of Concept Analysis and Subject Indexing. ۲nd. ed. [England]: British Library, Bibliographic Services Division, ۱۹۸۴ ۶) Bates. M. "Rigorous Systematic Bibliography". RQ, ۱۶ (۱۹۷۶): ۷-۲۶ ۷) Belkin, N.J. Croft, W. B. "Information Filtering and Information Retrieval: Two Sides of the Same Coin?". Communications of the ACM. Vol. ۳۵, No. ۱۲ (۱۹۹۲): ۲۹-۳۸ ۸) Collantes, L.Y. "Degree of Agreement in Naming Objects and Concepts for Information Retrieval". Journal of the American Society for Information Science, ۴۶ (۱۹۹۵): ۱۱۶- ۱۳۲ ۹) Craven, T.C. String Indexing. [sl]: Academic Press, ۱۹۸۶ ۱۰) Deerwester, S.C., and [et.al]. "Indexing by Latent Semantic Analysis". Journal of the American Society for Information Science, ۴۱ (۱۹۹۰): ۳۹۱-۴۰۷ ۱۱) Dewey Decimal Classification and Relative Index. ۲۰th.ed. [us]. Forest Press Division of OCLC Online Computer Library Center, ۱۹۸۹ ۱۲) Doszkocs, T.E. "An Associative Interactive Dictionary (AID) for Online Bibliographic Searching". American Society for Information Science. Proceedings. ۴۱st. Annual Meeting, (New York, Nov. ۱۳-۱۷, ۱۹۷۸). Vol. ۱۵: The Information Age in Perspective. [New York]: Knowledge Industry Publications, ۱۹۷۸, PP. ۱۰۵-۱۰۹ ۱۳) Fetters, L.K. A Guide to Indexing Software. ۴th. ed. [us]: American Society of Indexers, ۱۹۹۲ ۱۴) Fidel, R. and [et.al]. editor. Challenges in Indexing Electronic Text and Images. US: American Society for Information Science/Learned Information. Inc, ۱۹۹۴ ۱۵) Fugmann, R. Subject Analysis and Indexing: Theoretical Foundation and Practical Advice. [sl]: Indeks Verlag, ۱۹۹۳ ۱۶) Furnas, G.W. and [et.al]. "The Vocabulary Problem in Human-System Communication". Communications of the ACM. Vol. ۳۰, No. ۱۱ (۱۹۸۷): ۹۶۴-۹۷۱ ۱۷) Gluck, M. "Special Topic Issue: Spatial Information". Journal of the American Society for Information Science, ۴۵ (۱۹۹۴): ۶۳۹-۷۱۷ ۱۸) Hayes-Roth, F. Jacobstein, N. "The State of Knowledge-Based Systems". Communications of the ACM. Vol. ۳۷, No. ۳ (۱۹۹۴):۲۷-۳۹ ۱۹) Humphrey, S.M. "The MedIndEx Prototype for Computer

Assisted MEDLINE Database Indexing". American Society of Indexers ۲۵th. Annual Meeting. Proceedings: Indexing, Providing Access to Information: Looking Back, Looking Ahead. [US]: ASI, ۱۹۹۳, PP. ۴۵-۵۴ ۲۰) Iivonen, M. "Effect of Extending the Scope of Search Concepts on the Intersearcher and Intrasearcher Consistency". in H.Albrechtsen and S. Oernager, editor. International Society for Knowledge Organization. ۳rd. International Conference,۲۰-۲۴ June ۱۹۹۴, Copenhagen, Denmark. Proceedings:Knowledge Organization and Quality Management. [Denmark]: Index Verlag, ۱۹۹۴, PP. ۴۲۳-۴۳۰ ۲۱) Institute for Scientific Information. Arts and Humanities Citation Index Science Citation Index Social Science Citation Index Current Contents. [sl]: ISI, ۱۹۹۴ ۲۲) Kessler, M.M. "Bibliographic Coupling Between Scientific Papers". American Documentation, ۱۴ (۱۹۶۳): ۱۰-۲۵ ۲۳) Knutson, G. "The year's Work in Descriptive Cataloging, ۱۹۹۲". Library Resources and Technical Services, ۳۷ (۱۹۹۳): ۲۶۳ ۲۴) Lancaster, F.W. "MEDLARS: Report on the Evaluation of its Operation Efficiency". American Documentation, ۲۰ (۱۹۶۹): ۱۱۹-۱۴۲ ۲۵) Leonard, L.E. Inter-Indexer Consistency Studies, ۱۹۵۴-۱۹۷۵: A Review of the Literature and Summary of Study Results.[US]: University of Illinois, Graduate School of Library Science, ۱۹۷۷ ۲۶) Library of Congress, Processing Department. Library of Congress Filing Rules. Prepared by J.C. Rather and S.C. Biebel. [us]: Library of Congress, ۱۹۸۰ ۲۷) Library of Congress, Subject Cataloging Division. Subject Cataloging Manual: Subject Headings. ۴th. ed. [US]: Cataloging Distribution Service, Library of Congress, ۱۹۹۱ ۲۸) Idem. Library of Congress Subject Headings. ۱۶th. ed. [US]: Cataloging Distribution Service. Library of Congress, ۱۹۹۳ ۲۹) LISA: Library and Information Science Abstracts. [England]: Bowker-Saur, ۱۹۹۳ ۳۰) MLA International Bibliography of Books and Articles on the Modern Languages and Literatures. [US]: Modern Language Association of America, ۱۹۹۲ ۳۱) Molto, M Svenonius, E. "Automatic Recognition of title Page Names". Information Processing and Management, ۲۷ (۱۹۹۱): ۸۳-۹۵ ۳۲) Mulvany, N.C. Indexing Books. [US]: University of Chicago Press, ۱۹۹۴ ۳۳) National Library of Medicine. Medical Subject Headings. [sl] National Technical Information Service,US Department of Commerce, ۱۹۹۳ ۳۴) Salton, G. Allan, J. and Buckley, C. "Automatic Structuring and Retrieval of Large Text Files". Communications of the ACM. Vol. ۳۷, No. ۲ (۱۹۹۴): ۹۷-۱۰۸ ۳۵) Saracevic, T., and [et. al]. "A Study of Information Seeking and Retrieving". Journal of the American Society for Information Science, ۳۹ (۱۹۸۸): ۱۶۱-۲۱۶ ۳۶) Small, H.G. "Co-Citation in the Scientific Literature: a New Measure of the Relationship Between two Documents". Journal of the American Society for Information Science, ۲۴ (۱۹۷۳): ۲۶۵-۲۶۹ ۳۷) Soergel, D. Organizing

Information: Principles of Database and Retrieval Systems. [sl]: Academic Press, ۱۹۸۵ ۳۸) Sparck- Jones, K., editor. Information Retrieval Experiment. [sl]: Butterworths, ۱۹۸۱ ۳۹) Svenonius, E.,Liu, S. and Subrahmanyam, B. "Automation of Chain Indexing". in N.J. Williamson and M. Hudon. International Study Conference on Classification Research, ۱۹۹۱, Toronto. Classification Research for Knowledge Representation and Organization, FID ۶۹۸. [sl]: Elsevier, ۱۹۹۲, PP. ۳۵۱-۳۶۴ ۴۰) Weibel, S. "Automated Cataloging: Implication for Libraries and Patrons". In F.W. Lancaster and L.C. Smith, editors. Artificial Intelligence and Expert Systems: Will they Change the Library?, Clinic on Library Applications of Data Processing (۱۹۹۰, University of Illinois at Urbana - Champaign). Urbana-Champaign: Graduate School of Library and Information Science, University of Illinois, ۱۹۹۲, PP. ۶۷-۸۰ ۴۱) Wellisch, H."The Cybernetics of Bibliographic Control: Toward a Theory of Document Retrieval Systems". Journal of the American Society for Information Science, ۳۱ (۱۹۸۰): ۴۱-۵۰ ۴۲) Wilson, P. Two Kinds of Power: An Essay on Bibliographical Control. US: University of California Press, ۱۹۶۸.

جیمز. دی. اندرسون

ترجمه حمیدرضا جمالی مهموئی

مدیریت و نوآوری دانش

مهرداد رکنی

مدیریت نوآوری نیز که با مسائل و موضوعاتی نظیر مدیریت کارآمد فرایند نوآوری سر و کار دارد توجه و اقبال بسیاری را به خود جلب کرده است. از آنجا که نوآوری به عنوان یکی از عناصر مهم و کلیدی کسب و کار محسوب می شود، امروزه مدیریت دانش به عنوان یکی از وظایف و کارکردهای اصلی سازمان محسوب می شود. علی رغم مطالبی که بیان شد تحقیقاتی که در زمینه دستیابی ، مدیریت و کاربرد داراییهای دانش در نوآوری انجام گرفته است هنوز کافی نبوده است . امروزه، مدیریت دانش و مدیریت نوآوری دو حوزه مدیریتی متمایزی هستند که به نظر می رسد دارای تاثیرات و نتایج مجزایی هستند. با وجود این، یکی از دغدغه های عمده و اصلی مدیران ارشد سازمانها این است که از طریق کاربرد موثر داراییهای دانش به ایجاد، تحکیم و توسعه نوآوری بپردازند .ترکیب مدیریت دانش و نوآوریافزایش رقابت بین بنگاهها در مقیاس جهانی باعث شده است که تفکیک یا عدم تفکیک حوزه های مدیریت دانش یا مدیریت نوآوری موضوع چندان استراتژیک و مهمی به شمار نیاید. در عوض، موضوع استراتژیک و مهم کاربرد مدیریت دانش در فرایندهای مدیریت نوآوری است که موجب می شود سازمانها عملکرد خود را ارتقا ببخشند. در گذشته سازمانها با تکیه بر نوآوری جدید برای ارتقای عملکرد سازمان از خـــود می پرسیدند: نوآوری چگونه می‌تواند عملکرد سازمانی را ارتقا ببخشد، در حالی که امروزه با تکیه بر نوآوری دانش به عنوان منبع بالقوه مزیت رقابتی از خود می پرسند: چگونه توسل به نوآوری دانش، ما را قادر می سازد که در دنیای پر تلاطم کسب و کار به مزیت رقابتی بلندمدت نائل شویم؟اهمیت دانشگذار به انقلاب دانش: در اقتصاد نوین، دانش منبع اصلی توسعه اقتصادی و صنعتی است و سایر عوامل سنتی تولید مانند زمین، نیروی کار و سرمایه در مرتبه بعدی اهمیت قرار دارند (DRUCKER, ۱۹۹۴). عوامل سنتی تولید از نظر مقیاس

و دامنه با محدودیت روبرو بوده و افزایش نهایی آنها به بازده نزولی سرمایه گذاری منجر می شود. در مقابل، قانون اقتصادی دیگری بر بازده دانش حکمفرماست: سرمایه گذاری بیشتر در دانش یا اطلاعات به بازدهی بالاتری ختم خواهد شد. نگرش سنتی به نوآوری از تاکید بر داراییهای فیزیکی و ملموس به فرایندهای جذب، همانند سازی و تسهیم دانش برای ایجاد نوآوری در دانش مبدل شده است. در چنین شرایطی دانش به عامل کلیدی ارتقای عملکرد سازمانی تبدیل شده است. هر چند صاحبنظران رشته نوآوری اهمیت دانش را به رسمیت می‌شناسند، اما ابهام موجود بین ارزش دانش و اطلاعات سازمانها را ناچار ساخته است که میلیاردها دلار در فناوری اطلاعات سرمایه گذاری کنند (STRASSMAN,۱۹۹۷). این ناهماهنگی بین مخارج فناوری اطلاعات و عملکرد سازمانی را می توان به گذار از عصر اطلاعات و ورود به عصر دانش نسبت داد (MALHOTRA,۲۰۰۰,۱۹۹۷). در حقیقت توجه روزافزون به نوآوری دانش به عنوان اهرم استراتژیک عملکرد سازمانی موضوع تازه ای نیست .سازمانهایی در اقتصاد مبتنی بر دانش موفق عمل می کنند که بتوانند در فرصتهای حاصل از داراییهای دانش سرمایه‌گذاری کنند. این سازمانها فاتحان صنعت خواهند بود. سازمانهایی که از عهده این مهم برنیایند بازندگان صنعت تلقی خواهند شد. برای این کار سازمانها مجبورند انواع داراییهای دانش را شناسایی و نحوه اجرای موثر مدیریت دانش را بیاموزند .مهارت مدیریت دانشدانش از طریق اثرگذاری در محصولات، فرایندها و افراد موجب ایجاد ارزش برای سازمانها می شود، در حالی که مدیریت دانش اطلاعات، داده ها و داراییهای فکری را به ارزشهای دیرپا و ماندگار تبدیل می کند (DELL, ۱۹۹۶). به دلیل نیاز سازمانها به نوآوری، توجه به مدیریت دانش با توجه به مدیریت نوآوری همراه و همگام بوده است .تاکنون دستاوردهای مدیریت دانش مهم و چشمگیر بوده است. یکی از دستاوردهای مدیریت دانش در زمینه محصول تولید خودرو هوشمند است که سیستم مدیریت موتور آن قادر است عملکرد قطعات و اجزای مهم موتور را کنترل کرده و از نیاز به سرویس و به دنبال آن افزایش عملکرد موتور آگاهی داشته باشد. دستاورد دیگر دانش در زمینه فرآیند بهره مندی از بهترین مهارتها است، مانند کارخانه های تولید کننده نیمه هادیهای دارای فناوری بالا است که موجب شده است صرفه جوییهای هنگفتی در زمینه سرمایه گذاری در داراییهای سرمایه ای انجام گیرد. در زمینه افراد، دانش تخصصی افراد مجرب در معاملات تجاری(مذاکرات چند میلیارد دلاری) قادر است موفقیت یا عدم موفقیت در کسب و کارهای مبتنی بر دانش را تعیین کند .از تاثیرات مهم مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی گسترش ابزارهای مدیریت دانش مانند یادگیری الکترونیک، گذرگاههای اینترنتی (WEB PORTAL) ، چت یا گفتگوی الکترونیک، و ابزارهای جستجو و گردآوری داده ها و غیره است. علی رغم وجود مزیتهای مدیریت دانش در زمینه صرفه جوییهای مالی، سرمایه گذاری در زمینه مدیریت دانش با ریسک ها و مخاطراتی همراه است، زیرا مشکلات و مسائل مربوط به استقرار آن موجب می شود که به مزایای مورد انتظار منجر نشود. همانگونه که در بالاـ بدان اشاره شد، دستاوردهای مدیریت دانش در حیطه کسب و کار عبارت است: محصول مانند حق اختراع یا اعطای امتیاز فناوری(سرمایه فکری)، فرآیند مانند رویه های مالی یا روشهای تولید(سرمایه ساختاری) افراد مانند نیروی متخصص(سرمایه انسانی).تکامل نوآوری دانشسازمانهای امروزی بی وقفه تلاش می کنند تا خود را از رقبایشان متمایز کنند. کسب توانایی لازم برای ایجاد تمایز، کاربرد هوشمندانه داراییهای دانش برای مقاصد نوآوری است. بنابراین، بسیاری از سازمانها در صددند بر مبنای فرایندهای خاص تولید، مهارتهای خاص و کمیاب، خلاقیت و اقدامات مدیریتی نظیر مدیریت زنجیره عرضه و مدیریت روابط مشتری، تکنیک های جدید را بیازمایند (GOLD ET AL,۲۰۰۱)امروزه سازمانها سخت تلاش می کنند که به عنوان پیشگامان مهارتهای مدیریت دانش شناخته شده و از این طریق مزد تلاش و کوشش خود را بگیرند. این مهم از طریق کاربرد دانش برای مقاصد نوآوری امکانپذیر است .داراییهای دانش چیست؟همه انواع اطلاعات را نمی توان به عنوان دارایی دانش در نظر گرفت. این سازمانها هستند که قادرند با توجه به محیط و اهداف کسب و کار مشخص سازند که چه اطلاعاتی را می توان دارایی دانش قلمداد کرد. معمولاًـ داراییهای دانش را به دو دسته داراییهای عینی و داراییهای ذهنی طبقه بندی می کنند. برای مثال،

داراییهای عینی عبارتند از: حق اختراع، مارک تجاری و غیره. این نوع اطلاعات را می توان با استفاده از فناوری اطلاعات ثبت، بایگانی و کددار کرد. داراییهای ذهنی به اطلاعات موجود در افکار مردم اشاره دارد که نمی توان آنها را ثبت، بایگانی و کددار کرد (Amidon, ۱۹۹۷,Drucker,۱۹۹۸)عناصر تشکیل دهنده نوآوری دانش چیست؟اولین بار پیتر دراکر بود که از اصطلاح کارگر دانش (knowledge worker)استفاده کرد. در واقع تا همین اواخر بود که مدیران و سیاستگزاران سازمانی دریافتند نوآوری موفق نوآوری دانش مدار است. «آمیدون» نوآورری دانش را بدینگونه تعریف می کند: ایجاد، توسعه، تبدیل و کاربرد افکار جدید در قالب کالاها و خدمات قابل فروش که موجب موفقیت سازمانها، اعتبار اقتصاد یک ملت و پیشرفت و ترقی یک جامعه می شود. نوآوری دانش دو عنصر کلیدی دارد: اول شناسایی دانش به عنوان یک عامل کلیدی و دوم اقدامات مربوط به مدیریت دانش .مدیریت استراتژیک نوآوری دانش : ماهیت ذهنی داراییهای دانش سازمانها و الزامات بلند مدت سازمانها ایجاب می کند که رویکرد متفاوتی به مدیریت نوآوری دانش ایجاد گردد. تفکرات رایج امروزی، مدیریت استراتژیک نوآوری دانش را به عنوان یک ابزار رقابتی موثر برای حمایت از عملکرد سازمانی قلمداد می کند . با وجود ابزارهای مختلف مدیریت دانش، مدیران سازمانها برای دگرگونی سریع رویکردها یا نگرشهایشان جهت کاربرد دانش در حیطه نوآوری با یکدیگر به رقابت می کنند. تمرکز بر موضوعهای مدیریت استراتژیک ضروری است زیرا ظهور نوآوری دانش هرگز متوقف نشده و با محیطهای رقابتی و شرایط جدید بازارها تغییر می یابد. با وجود ارتباطی که بین داراییهای دانش و مدیریت نوآوری وجود دارد فرد ممکن است تعجب کند که چرا تحقیقات اندکی در زمینه نوآوری دانش صورت گرفته است. با در نظر گرفتن این موضوع که اصول دانش مدار باید محور و راهنمای عمل نوآوری دانش قرار گرفته و یک شالوده تسهیم دانش برای تسهیل اقدامات دانش مدار ضروری است، باید گفت که استقرار آن به داده های انسانی تصمیم‌گیری،اشتراک مساعی، تجارب و واکنشهای خلاقانه توسط افراد مستعد بستگی دارد .اصول دانش مدار : اگر قرار است که مهارتهای مدیریت دانش با مهارتهای مدیریت نوآوری ترکیب شده و به عنوان یک ابزار رقابتی برای پشتیبانی از نوآوری دانش تبدیل گردد، سازمانها باید وظایف خود را بر اساس مجموعه ای از اصول دانش مدار ایفا کنند. اصول ششگانه مدیریت نوآوری دانش عبارتند از :درک سیستم ارزش نوآوری : این سیستم با زنجیره ارزش متفاوت است. بر خلاف زنجیره ارزش که خطی و ایستا است این سیستم غیرخطی و پویا بوده و بیانگر روابط متقابل است .صورتبندی یا تنظیم استراتژی دانش گروهی : این استراتژی بر خلاف استراتژی اطلاعات رقابتی که به رابطه برد/باخت قائل است رابطه برد / برد را تشویق می کند .توسعه شبکه دانش استراتژیک : بر خلاف واحدهای تجاری استراتژیک که داراییهای اطلاعات مجزا را مورد تاکید قرار می دهد، این شبکه جریان داراییهای دانش بین شرکا، مشتریان،تامین کنندگان و غیره را مورد تاکید قرار می دهد .ایجاد راهکارهای مدیریت دانش مبتنی بر انسان/ فناوری نه راهکارهای مدیریت دانش مبتنی بر ماشین : برای اینکه دانش در خدمت نوآوری باشد باید انسان و ماشین مکمل یکدیگر باشند .استقرار فرآیند دانش پایین به بالا : کارهای دانش سودمند و خلاقانه که توسط کارگران دانش انجام می گیرد نیازمند دخالت اندک مقامات رده بالااستتاکید بر موفقیت مشتری به جای رضایتمندی مشتری : رضایتمندی مشتری تنها بر نیازهای امروزی مشتری تاکید دارد در حالی که موفقیت مشتری نیازهای آتی مشتریان را نیز در نظر دارد. موفقیت مشتری نیروی رقابتی برای رشد شرکت و توسعه کسب و کار را ایجاد می کند .ساختارهای تسهیم دانش : فناوریهای اطلاعات و ارتباطات، موتور محرکه و عامل موثر در سرعت بالای انتقال اطلاعات و کاهش هزینه های ارتباطات است . اینترنت یکی از فناوریهای اطلاعات و ارتباطات است که تاثیر چشمگیری بر مدیریت دانش گذاشته است. امروزه، اینترنت مسیر استفاده گروهی از داراییهای دانش را هموار ساخته است. سازمانها برای استقرار ساختارهای تسهیم دانش برای نوآوری دانش باید از فعالیتهای کدگذاری، ذخیره دانش و توسعه شبکه دانش جانبداری کنند .اقدامات دانش مدارهدف اقدامات دانش مدار شناسایی گوهر دانش از بین دریای پهناور اطلاعات است. اینترنت به خاطر کاربرد آسان، دسترسی سریع و کم هزینه ای که دارد ابزار

سودمندی برای اقدامات دانش مدار به شمار می رود. تاثیر اقدامـــات دانش مدار بر نوآوری تا حدود زیادی به خلاقیت و تخیل انسانی و داراییهای دانش موجود بستگـی دارد (Malhotra,۲۰۰۰,۱۹۹۷). بر اساس مطالعه ای که بر روی مهارتهای مدیریت دانش سازمانهای استفاده کننده از اینترنت انجام گرفته اقدامات ۹ گانه دانش مدار عبارتند از :محصولات :تعیین نوع و گونه دانش؛ایجاد پایگاههای دانش؛تبدیل دانش به محصولات و خدمات جدید .فرآیندها :کسب و کاربرد مجدد اطلاعات به عنوان دانش؛آموزش فرایندهای دانش از طریق توزیع، انتشار یا برقراری ارتباطات شخصی؛سنجش و مدیریت ارزش داراییهای دانش .افراد :ایجاد دانش یا تیمهای سرمایه فکری؛تاسیس مراکز دانش مردم مدار؛استفاده از فنون گروهی برای مبادله دانش بین افراد .چالشهای آینده نوآوری دانش : برای برخورداری هر چه بیشتر از مزایای نوآوری دانش باید به استقبال چالشهای بنیادین و اساسی رفت. این چالشهای سه گانه عبارتند از :اولین چالش ، گسترش اقدامات دانش مدار در لایه های مختلف جامعه یعنی لایه های صنعتی، سازمانی و انسانی است . این اقدام افراد را قادر خواهد ساخت از سرمایه دانش برای مشارکت در فعالیتهای اساسی نوآوری دانش استفاده کنند .دومین چالش ، ایجاد داراییهای دانش جدید، دسترسی آسان و جابه جایی و تحرک آزاد آن برای افراد درگیر در فعالیتهای نوآوری دانش است .سومین چالش ، تقویت نقش تمام عوامل ذینفع سازمان است. به عبارت دیگر، وظیفه این عوامل ایجاد یک فرهنگ دانش مدار و شکوفاسازی یک اکوسیستم مبتنی بر تسهیم دانش است. گذشته از آن، موفقیت نوآوری دانش به میزان همکاری و تعاون افرادی بستگی دارد که در ایجاد دانش سهیمند. عاملی که موجب می شود دانش برای جامعه سودمند و ارزشمند شود .

modiriran.ir*

دانش نوآوری

علی چیت ساز

کارآفرینی یک هنر موروثی نیست ،یک اندیشه قابل پرورش و کوشش اصولی است .به نظر پیتر دراکر اساسی ترین کارآفرینی ، نوآوری است .و نوآوری بیشتر از آنکه یک هوش سرشار و نبوغ شخصیتی باشد ،یک شیوه عمل است که لازمه اش دانش ،توانایی،دقت و کار هدف دار است. نوآوری می تواند به عنوان یک رشته علمی ،در فرصت های نوآور ی تجربه شود .این فرصت ها قابل دسته بندی بوده ،مدیران با جستجوی هوشمندانه در آنها می توانند تغییرات هدفدار در توانایی های اقتصادی و اجتماعی سازمان بوجود آورند .مقاله درکر نگرشی نو ،در باب نوآوری است که می تواند به عنوان راهنمای عملی مدیران در عرصه های مختلف کارآفرینی تجربه شود.(یادداشت مترجم)این روزها مباحث فراوانی پیرامون ویژگیهای شخصیت کارآفرین مطرح است ،لیکن تنها تعداد کمی از کارآفرینانی که من طی سه سال گذشته با آنها برخورد کرده ام ،از چنین ویژگیهایی برخوردار بوده اند.من پی برده ام که بسیاری از افراد (فروشندگان ،جراحان ،روزنامه نگاران ،پژوهشگران و حت ی موسیقیدانان)،حداقل در مواردی کارآفرین هستند.در مجموع استنباط من از کارآفرینان موفق این است که کارآفرینی نوع خاصی از شخصیت نبوده،بلکه ناشی از منظم بودن نوآوری است .نوآوری وظیفه ای ویژه بریا کارآفرینی است ،چه در یک صنعت باشد ،یا در یک نهاد خدمات عمومی و یا در کاری که فرد به تنهایی یک آشپزخانه خانوادگی انجام می دهد و بدین معناست که از طریق کارآفرین می تواند هم ثروتهای جدید ایجاد کرده ،منبع آفرین باشد و هم به منابع موجود ،استعداد بیشتری بریا ثروت آفرینی ببخشد.امروز تعریف مناسب کارآفرینی با بیشترین ابهام روبروست .برخی صاحبنظران این واژه را برای اشاره به همه صنعت های کوچک بکار می برند و برخی دیگر برای صنعت های جدید از آن استفاده می کنند.به هر حال،موسسات کارآمد فراوانی وجود دارند که از کارآفرینی بطور موفقیت آمیزی بهره برداری می کنند.بنابراین ،این اصطلاح به اندازه یا عمر خاصی از سازمان اشاره نمی کند.بلکه منظور از

آن ،نوع خاصی از عملکرد است که در بطن آن نوآوری نهفته است .نوآوری کوششی برای ایجاد تغییرات هدف دار در توانایی های اقتصادی یا اجتماعی سازمان است .منابع نوآورینوآوری می تواند ناشی از نبوغ افراد و تراوشات قریحه آنها باشد .لیکن ،اکثر نوآوریها ،به ویژه نوآوریهای موفق ناشی از جستجوی هوشمندانه در فرصتهای نوآوری است ،که تنها در موقعیتهای خاصی به دست می آید.در یک شرکت یا صنعت چهار نمونه از این فرصتها وجود دارند که عبارتند از :رویدادهای غیرمنتظره–ناسازگاریها–نیازهای فرآیندی–تغییرات صنعت و بازارسه منبع دیگر فرصته ها در خارج از شرکت ،در محیطهای اجتماعی و فکری ایجاد می شوند که عبارتند از :–تغییر ویژگیهای جمعیت–تغییر نگرش–دانش جدیداین منابع همپوشی داشته ،لیکن از نظر ریسک پذیری ،دشواری و پیچیدگی با یکدیگر تفاوت دارند و در یک زمان ،بیشتر از یک مورد آنها می تواند عامل نوآوری شود.به هر حال ،موارد فوق علت اکثر فرصتهای نوآوری را بیان می کنند.رویدادهای غیرمنتظرهابتدا به آسانترین و ساده ترین فرصت نوآوری توجه کنید :غیرمنتظره بودن .اوایل دهه ۱۹۳۰،آی . بی .ام نخستین ماشین حساب مدرن خود را برای بانک ها طراحی و عرضه نمود .لیکن بانکها در سال ۱۹۳۳ تجهیزات جدید را نخریدند.آنچه باعث نجات شرکت گردید،کشف یک موقعیت غیرمنظره توسط توماس واتسون ،موسس و مدیر عامل شرکت بود که از ان بهره برداری شد :کتابخانه عمومی نیویورک متقاضی خرید ماشین بود.برخلاف بانکها،کتابخانه ها در آن زمان پول داشتند،در نتیجه واتسون توانست بیشتر از یکصد عدد از ماشین های غیر قابل فروش در جای دیگر را به کتابخانه ها بفروشد.۱۵ سال بعد،هنگامی که هر کس فکر می کرد رایانه ها برای کارهای علمی پیشرفته طراحی شده اند،بازار بطور باور نکردنی ،متقاضی ماشین هایی شد که بتوانند لیست حقوق تهیه نمایند. یونیواک که دارای پیشرفته ترین ماشینها بود ، کاربرد های حرفه ای را کنار گذاشته بود ،ولی آی .بی .ام فورا تشخیص داد که با یک موقعیت غیرمنتظره روبروست و در اصل ،همان ماشین های یونیواک را برای کاربردها ی معمولی نظیر پرداخت و تهیه لیست حقوق،مجددا طراحی کرد و طی پنج سال در صنعت رایانه " پیشرو " گردید، موقعیتی که تا امروز نیز حفظ کرده است .شکستهای غیر قابل انتظار نیز می توانند منابع مهمی بریا ایجاد فرصتهای نوآوری باشند.همگان از شکست فوردادسل بعنوان بزرگترین شکست در تاریخ اتوموبیل های جدید اطلاع دارند.آنچه که فقط افراد کمی از آن خبر دارند این است که شکست ادسل باعث موفقیت های بعدی شرکت شد.فورد،اتوموبیل ادسل را که تا آن زمان دقیق ترین ماشین در تاریخ اتوموبیل سازی آمریکا بود برنامه ریزی کرد تا بتواند خط تولید انبوهی را به شرکت ارائه نماید که قابل رقابت با جنرال موتورز باشد.زمانی که علی رغم همه برنامه ریزیها ،پژوهش های بازار و طراحی هایی که بر روی ادسل انجام گرفته بود،با شکست مواجه شد ،فورد تشخیص داد که در بازار اتوموبیل ،اتفاقاتی رخ داده است که بر خلاف پنداشته های اصلی جنرال موتورز و سایر شرکتها یی است که در حال طراحی و بازار یابی اتوموبیل هستند.چندی بعد ،تقسیم بازار که اوایل بر مبنای گروههای درآمدی انجام می شد،بر اساس اصل جدیدی انجام گرفت که امروزه "سبک زندگی " نامیده می شود . پاسخ فورد،ساخت ماشین جدید موستانگ بود .ماشینی که باعث شد شرکت محبوبیت خاصی پیدا کرده ،مجددا در صنعت پیشرو گردد.موفقیتها و شکست های غیرمنتظره منابع مهمی برای ایجاد فرصتهای نوآوری هستند.چراکه اکثر موسسات به انها بی توجه بوده ، حتی از انها هراسان می شوند. دانشمند آلمانی که در سال ۱۹۰۵ نووکائین را که اولین داروی مخدر است ساخت ،قصد داشت از آن بریا اعمال جراحی بزرگ نظیر جراحی قطع دست استفاده شود .با این وجود ، جراحان " بیهوشی عمومی " را برای چنین عمل هایی ترجیح دادند،کاری که اکنون نیز ادامه دارد.در عوض نووکائین شاهد درخواست فوری از داندانپزشکان بود .مخترع این دارو سالها ی آخر عمرش را صرف مسافرت بین دانشکده های دندانپزشکی نمود،برا ی اینکه از این اختراع عالی استفاده نادرست نشده و در راهی که وی قصد نداشته مورد استفاده قرار نگیرد.تمسخر آمیز به نظر می رسد ،لیکن باید پذیرفت که نگرش مدیران به رویدادهای غیر منتظره عبارت است از :" آن نباید اتفاق می افتاد" ،سیستم ها ی گزارش دهنده نیز این واکنش را تشدید می کنند.چراکه آنها نسبتا به امکانات پیش بینی نشده بی توجه هستند.گزارشه های

ماهانه یا هفتگی نیز در صفحه اول خود ،فهرستی از مشکلات را درج می کنند که بیانگر حوزه هایی است که در آنجا نتایج در حد انتظار نیست .البته چنین اطلاعاتی ضروری است و از وخامت اوضاع جلوگیری می کند،ولی موجب به تعویق افتادن شناخت فرصتهای جدید می شود .اولین شناختاز فرصت احتمالی ،معمولاـ در جایی صورت می گیرد که شرکت در آن بودجه بیشتری صرف کرده است .بنابراین تلاشهای کارآفرینی حقیقتا دو " صفحه " دارند: یک صفحه مشکل و یک صفحه فرصت و مدیران باید بریا هر دو زمان یکسانی صرف کنند.ناسازگاریهالابراتوار الکان یکی از نمونه های موفق دهه ۱۹۶۰ است و این بدین خاطر است که بیل گانر ، موسس شرکت ،از یک ناسازگاری در تکنولوژی پزشکی بهره برداری کرد. عمل آب مروارید چشم ،سومین یا چهارمین جراجی مرسوم در جهان است .طی سیصد سال پزشکان به این نتیجه رسیده بودند که تنها پس از رسیدن کامل آب مروارید،با بریدن یک رباط آنرا از چشم بیرون آورند.جراحان چشم لزوم بریدن این رباط را آموخته و با موفقیت کامل انجام می دادند.ولی این شیوه با سایر روشها ی جراحی تفاوت بسیار داشت و اغلب از آن هراس داشتند. این نمونه ای از یک ناسازگاری بود .مدت پنجاه سال بود که پزشکان آنزیمی را می شناختند که می توانست این رباط را بدون نیاز به بریدن و عمل جراحی حل کند..آل کانر یک ماده افزودنی به این ماده اضافه کرد که باعث شد ماندگاری آن به چند ماه برسد.جراحان چشم به خوبی از این ترکیب جدید استفاده کردند و الکان عرضه کننده انحصاری جهانی این دارو شد.پنجاه سال بعد،نستل این شرکت را با قیمت اعجاب آوری خریداری کرد.این نوع ناسازگاریها ،در روند منطقی یا دوره ای یک فرآیند، تنها یکی از راههایی است که می تواند فرصتهای نوآوری را افزایش دهد.منبع دیگر ،ناسازگاری بین واقعیتهای اقتصادی است .برای مثال هنگامی که صنعتی در بازار از رشد ثابتی برخوردار است ولی سود نهایی آن کاهش می یابد ، یک ناسازگاری وجود دارد .نمونه ای از این نوع ، صنایع فولاد در کشورهای توسعه یافته بین دهه های ۵۰ تا ۷۰ است که واکنش نوآورانه ،" کارخانجات کوچکتر " بود.ناسازگاری بین انتظارات و نتایج نیز می تواند راهی برای نوآوری باشد .پنجاه سال بعد از شروع این قرن ،شرکتهای کشتی سازی و دست اندرکار در صنعت کشتی ،بطور جدی به دنبال ساخت کشتی هایی با سرعت زیاد و سوخت کمتر بودند.با این وجود ،حتی شرکتهایی که توانستند چنین کشتی هایی بسازند با رکود اقتصادی کشتی های بارکش اقیانوسی مواجه شدند.از سال ۱۹۵۰ و بعد از آن ،بارکشهای اقیانوسی در حال از بین رفتن بودند،اگرچه هیچ زمانی بطور کامل از بین نرفتند.به هر حال ،همه اشتباه در این بود که بین مفروضات صنعت و واقعیات ناسازگاری وجود داشت .هزینه واقعی ناشی از انجام کار روی دریا نبود،بلکه ناشی از انجام ندادن کار(بیکار نشستن در بندر) بود.آن زمان که مدیران پی بردند،هزینه دقیقا در کجا قرار دارد،نوآوری شکل گرفت :کشتی نقاله دار و کشتی کانتینر دار.این راه حل جدید ،همان تکنولوژی قدیمی بود که ۳۰ سال در راه آهن و حمل و نقل های کامیونی استفاده می شد .در اینجا یک تغییر در نگرش و نه تغییر در تکنولوژی ،اقتصاد کشتی نوردی اقیانوسی را بطور کامل تغییر داد و انرا به یکی از بزرگترین صنایع رشد یافته در بیست یا سی سال گذشته تبدیل کرد.نیازهای فرآیندیهرکس در ژاپن زندگی کرده باشد می داند که این کشور سیستم مدرن بزرگراهی ندارد.جاده ها هنوز هم همان راههایی هستند که در قرن دهم ساخته شده بود.آنچه باعث شد این سیستم بتواند برای اتومبیل ها و کامیونها قابل استفاده شود،نصب و استفاده از منعکس کننده هایی بود که در بزرگراهها ی آمریکا استفاده می شد .از اوایل دهه ۱۹۳۰ با نصب این منعکس کننده ها . هر اتومبیل می تواند اتومبیل های دیگر زا در هر کدام از جهت ها ی شش گانه ببیند.این نوآوری کوچک که موجب کاهش بار ترافیک و حوادث گردید ،ناشی از یک نیاز فرآیندی است .آنچه اکنون ما آنرا رسانه های گروهی می نامیم از دو نوع نوآوری سرچشمه گرفته است که حدود سالهای ۱۸۹۰ در پاسخ به یک نیاز فرآیندی بوجود آمد.نوآوری نخست ،ماشین چاپ مرجنتالر است که چاپ روزنامه هایی با تیراژ و سرعت زیاد را ممکن ساخت .نوآوری اجتماعی دیگر ،استفاده از شیوه جدی تبلیغات(آگهی ها) است که اولین ناشران واقعی روزنامه یعنی آدولف اوچز از روزنامه نیورک تایمز و جوزف پولیتزر از نیویورک ورد و ویلیام راندولف هرست آنرا ابداع کردند.این آگهی ها موجب شد

ناشران بتوانند اخبار را بطور رایگان و با سود حاصل از تبلیغات انتشار دهد.تغییرات صنعت و بازارشاید مدیران معتقد باشند که ساختارهای صنعتی تغییر ناپذیرند.ولی این ساختارها می توانند و اغلب نیز همین طور است که یک شبه تغییر می کنند.این تغییر فرصتهای زیادی را برای نوآوری بوجود می آورد.یکی از نمونه های بسیار موفق در تجارت آمریکا در دهه های اخیر،شرکت دلالی و کارگزاری دونالد سون، لوفکین و ژنرت است که اخیرا مورد پذیرش انجمن تضمین زندگی منصفانه قرار گرفته است .دی .ال. جی در سال ۱۹۶۰ توسط سه مرد جوان که هر سه فارغ التحصیل مدرسه بازرگانی هاروارد بودند تاسیس گردید.آنها پی بردند که هر زمانی که سرمایه گذاران بر امور زیر بنایی تسلط یابند،ساختار بازار مالی نیز تغییر می یابد.این مردان که در واقع نه سرمایه ای داشتند و نه جایی مرتبط بودند،در طی چند سال ،شرکت آنها به رهبری صنعت رسید و تبدیل به یکی از کارگزاران موفق و فعال در وال استریت گردید و سپس بین المللی شد.به طور مشابه ،تغییر ساختار صنعت نیز ،فرصت های فراوان نوآوری را برای تامین کنندگان لوازم خدمات بهداشتی آمریکا بوجود آورد.در طی ۱۰ یا ۱۵ سال گذشته،کلینیک های جراحی و روانپزشکی و مراکز اورژانس مستقلی در سراسر این کشور بوجود آمد .فرصت های مشابهی نیز از طریق ارتباطات از راه دور هم در تجهیزات (از طریق شرکتهایی نظیر رولم) و هم در حمل و نقل (از طریق شرکت های ام .سی.آی) و اسپیرنیت با این تحول صنعتی همراه بودند .هنگامی که یک صنعت به سرعت رشد می کند ،بطوری که در حالتهای بحرانی رشد ۴۰ درصد ،طی ۱۰ سال یا کمتر داشته باشد ،ساختار آن نیز تغییر می کند. شرکتهای مسلط در بازار ،به جای این که شرکتهای تازه وارد را مورد تهاجم قرار دهند ،از آنچه تاکنون به دست آورده اند .دفاع می کنند.در واقع ،هنگامی که ساختارهای صنعت یا بازار را که رشد سریع داشته اند از نظر فراموش می کنند.فرصت های جدید،بندرت در نگاه بازار قرار گرفته،تعریف شده و برای خدمت رسانی مورد سازماندهی قرار می گیرند.بنابراین این نوآوران شانس خوبی دارند تا به مدت زیاد بدون رقیب باشند.تغییر ویژگیهای جمعیتویژگیهای جمعیت از معتبرترین منابع خارجی فرصت نوآوری است .وقایع جمعیتی،اتفاقات آینده را تعیین می کنند.از آنجا که خط مشی گزاران بسیاری از ویژگیهای جمعیت را فراموش می کنند،افرادی که به این ارقام توجه نمایند و از آن بهره برداری کنند پاداشهای کلانی دریافت خواهند کرد.ژاپنیها در صنعت روبوت سازی پیشرفت کردند چرا که به ویژگیهای جمعیت توجه داشتند . همه می دانستند در طی سالهای ۱۹۷۰ و بعد از آن در کشورها ی توسعه یافته ،دو انفجار،در جمعیت و تحصیلات رخ می دهد و نیم یا بیشتر جوانان تحصیلات عالیه خواهند داشت .در نتیجه فقط افراد معدودی برای کارها ی معمولی کارگری باقی می مانند و این تعداد در سالهای ۱۹۹۰ ناکافی است .همه این موضوع را می دانستند،ولی تنها ژاپنیها بودند که بر اساس آن عمل کردند و اکنون نزدیک به ۱۰ سال است که در صنعت روبوت سازی پیشرو هستند.نمونه مشابه دیگر ،موفقیت باشگاه مدیترانه در صنعت سیاحت و گردشگری است .در سال ۱۹۷۰ تنها ژرف اندیشان م ی توانستند ظهور بخش عظیمی از جوانان ثروتمند و تحصیل کرده را در اروپا و آمریکا پیش بینی کنند. اینان با آن نوع تعطیلات که والدینشان در برایتون و آتلانتیک سیتی می گذارندند ارضا نمی شدند.این نسل در سن ۱۰ تا ۱۹ سالگی مشتریان ایده آلی بودند،در جستجوی یک مکان زیبا و رویایی.مدت زمانی طولانی است که مدیران به این جنبه های جمعیتی پی برده اند،لیکن همواره فکر می کنند تغییراتن ویژگیهای جمعیت به کندی صورت می گیرد و حداقل در این قرن انجام نمی شود .در واقع تغییر در تعداد افراد و به دنبال آن توزیع سن ،تحصیلات ،شغل و محل جغرافیایی آنها ،در زمره مهمترین عواملی است که فرصتهای نوآوری را بوجود می آورد و حداکثر نتیجه و حداقل ریسک را در نیل به کارآفرینی دارد.

****

منبع مقاله " دانش نوآوری-" نویسنده : پیتر اف .دراکر ،ترجمه : علی چیت ساز ، مجله توسعه مدیریت.

بررسی کاربرد تکنولوژی دانش در مدیریت ارتباط با مشتری

رضا ابراهیم زاده

جکیـدهبا درنظر گفتن نقش بسیار مهمی که سیسـتمهای مـدیریت دانش در محیـط کسب وکـار امروزی ایفـا می کنـد، این اهمیت زمـانی بیشـترجلوه گر می شودکه در زمینه مشتری مـداری صورت گیرد. مـدیریت ارتبـاط بـا مشتری بنیادواسـاس بیشتر سازمانهـای امروزی است که بـا هـدف ایجـاد روابـط بلندمـدت بـا مشتریـان و درک ترجیحات وسـلایق آنها جهت دستیابی به سودآوری برای سازمان ظهور پیـدا کرده است. بنابراین می توان گفت که مـدیریت دانش نقش اساسـی دراسـتقرار موفقیت آمیز مـدیریت ارتباط با مشتری ایفـا می کنـد. مقـاله حاضـر ابتـدا مـدیریت ارتباط با مشتری، مـدیریت دانش، انواع دانش و مـدل جامعی از مـدیریت دانش رامعرفی می نماید. سـپس معماری مدیریت دانش برای سیسـتم مدیریت ارتباط با مشتری را ارائه می دهد .واژگان کلیدی: مدیریت دانش[۱]، مدیریت ارتباط با مشتری[۲]، معماری مدیریت دانش[۳]مقـدمه :مدیریت ارتباط با مشتری ،یک استراتژی تجاری مشتری مجور است که با ارزشـمندترین دارای یک کسب وکار که همانا مشتریان آن است سـروکار دارد،به همه فرآیندهای تجاری مربوط بـه مشـتری رسیدگی می کنـد،هم برای شـرکت وهم برای مشـتری ایجـاد ارزش می کنـدوبرای ایجـاداین ارزش وبه اجرا درآوردن استراتژیهـای تجـاری مربـوط بـه مشـتری، از تکنولوژیهـایی بـا پتانسـیل بالاـ بهره می گیرد.اگر بپـذیریم که زنجیره مـدیریت ارتبـاط بـامشتری به صورت زیر باشـد:داده هـای مربوط به مشتری ± اطلاعات مشتری ±دانش مشتری ± برآوردهساختن نیازهای مشتریان بر پـایه اصول علمیآنگاه می توان گفت که مـدیریت ارتباط با مشتری با دانش ژرف از مشتریان ،تمایلات وترجیحات آنها آغاز می گردد. این دانش از طریق تجزیه وتحلیل داده های مربوط به مشتریان، رفتار وترجیحات آنها حاصل می آیـد. هدف مدیریت ارتباط بـا مشتری از این دانش طراحی وگسترش استراتژیهـای بازاریـابی است که به موجب آن ارتبـاط متقابل، فعال و بلنـد مـدت بامشتری حفظ می گردد. بر اساس این دیدگاه، دانش مشتری وارتباط با او دو سـتون اصـلی است که بر مبنای آن هر سیسـتم مدیریت ارتباط بامشتری فعالیت می نمایـد.مزایای استراتژیک بـدست آمـده از طریق کاربرد مدیریت ارتباط بامشتری زمانی بیشترین تاثیر را خواهد داشـت کـه طراحی آن سـاده وعملکردآن مطمئـن باشـد. بهـترین شـیوه این که به تحقـق این مهم کمـک می کنداسـتفاده ازمفـاهیم مـدیریت دانش در طراحی مـدیریت ارتباط با مشتری است. درطراحی مـدیریت ارتباط بامشتری بایستی به نحوفزاینـده ای ازمعماری مـدیریت دانش الهـام گرفت(Malhoyra,۲۰۰۱).مـدیریت ارتبـاط بـامشتری :مـدیریت ارتبـاط بـامشتری رامیتوان مـدیریت دانش مشـتری به منظورردرک بهتراز نیازهـای مـدیریت مشتریـان جهت ارائه خـدمات بهتربه آنـان درنظر گرفت .این مفهوم همانـنـدچتری است که مشتری رادرمرکزیت یـک سازمـان قرار می دهـد.مـدیریت ارتبـاط بامشتری بر حفظ وبهبودکیفیت خـدمات برای مشتریان تمرکز داردکـه ایـن امرازطریـق برقراری ارتبـاط اثر بخش بـا مشتریـان ،توزیـع کارآمـد محصولاـت وخـدمات ،اطلاعـات ونیازهـای مشتریـان حاصـل می آیـد.ریشه هـای CRM برمبنـای مفـاهیم بازاریـابی رابطـه منـدقرار دارد کـه دردهـه ۱۹۸۰پدیدار شده اسـت .CRMسازمانهاراملزم می سازدتا به جای یافتن مشتریان جدیدتاکید بیشتری بر حفظ ونگهداری مشتریان موجود داشته باشند.seth بازاریـابی رابطه منـدرابعنوان تـداوم فعالیتهای تجاری مشترک بین عرضه کننـده ومشتری میداندوهـدف ازآن را افزایش دادن رشـد تجـاری ،کاهش قیمت ودر یک کلام ایجاد ارزش برای مشتری می دانـد.تحقیقات نشان می دهـدکه رابطه مسـتقیمی بین نرخ حفظ مشـتری و سـودآوری سازمـان وجود دارد.یعنی افزایش ۵٪درنرخ حفـظ مشتری بین ۲۵-۲۰٪ افزایش سـودآوری رابه دنبـال خواهد داشت .به طور کلی می توان چرخه CRMرابه صورت زیر خلاصه کرد: * ۱-درک نیازهای مشتریان * ۲-ایجادنمودن ارزش برای مشتریـان * ۳-ایجـاد وفـاداری در مشتریان * ۴-جـذب مشتریان جدیـد * ۵-سود آوری برای مشتریـان(ahooja, ۲۰۰۱)مدیریت دانشـمدیریت دانش عبـارت است از مـدیریت دانش موجوددرسازمـان ودراختیارآن قراردادن برای کارکنان سازمان به منظور انجام تصـمیمات بهتر.ازطریق منسـجم نمودن داده هـای حاصـل از CRMسازمانهاقادر خواهنـد بودتااز سیسـتمهای CRM تحلیلی جهت انجام تصـمیمات تجاری بصورت موثر استفاده استفاده کنند.چهارچوب مدیریت دانش که در این مقاله ارائه خواهد شد شامل چهار

فرآیند عمده واساسی می باشد: * ۱- شناسایی وتولید دانش * ۲- ذخیره سازی وکد گذاری کردن دانش * ۳- توزیع وانتشار دانش * ۴- بهره برداری وبازخورد گرفتن ازدانش

درزیر سعی می شودتاهریک ازاین مراحل به تفضیل توضیح داده شود:۱- شناسایی وتولید دانشایجادوخلق دانش به توانایی سازمان به منظور ایجادوخلق راه حلهاوایده های کارآمدوجدیداشاره دارد.ازطریق شکل دهی وترکیب مجدددانش جدیدسازمان با دانش گذشته ،سازمان قادر خواهد بودمفاهیم وواقعیتهای جدیدی راخلق نماید.بنابراین خلق دانش فرایندی بنیادی بوده که درآن انگیزش ،توانایی،تجربیات وقابلیتهای بالقوه وبالفعل افرادنقش اساسی راایفامی کند. (Bhatt,۲۰۰۱)فرایند خلق دانش در مدیریت ارتباط با مشتری برروی کسب اطلاعات ازمشتریان وفرایندهای مربوط به تولید محصولات وخدمات به منظور اجرای موفقیت آمیز مدیریت ارتباط با مشتری تمرکزدارد .۲- ذخیره سازی وکد گذاری کردن دانشاین مرحله مشتمل بر تبدیل نمودن دانش به شکل قابل فهم برای ماشین به منظور استفاده آتی از آن می باشد.به طور کلی این مرحله به مستندسازی دانش جدیدوذخیره سازی آن اشاره داردبه گونه ای که کلیه ذی نفعان بتوانند به سادگی از این دانش بهره گیرند.۳- انتشار دانشفرآیندهای انتشار دانش در ارتباط با توزیع دانش در سر تاسر سازمان می باشد.در این مرحله تعاملات وارتباطات متعددومستمر بین تکنولوژی وفنون ومهارتهای افراد لازم است تاسازمان بتواند بصورت اثر بخشی دانش راگسترش دهد.بعنوان مثال ساختارهای سازمانی بر مبنای سلسله مراتب فرماندهی وکنترل سنتی،ارتباط مابین تکنولوژیها،فنون وافراد را به حداقل ممکن می رساند.بنابراین فرصتهای توزیع وانتشار دانش در سازمان را کاهش می دهد.۴- بهره برداری از دانشاین مرحله ذی نفعان وبهره برداران از دانش را قادر می سازدتابتوانند بااستفاده از دانش خلق شده مسائل ومشکلات سازمان راحل نمایند.بهره برداری از دانش به منظور حل مشکل یا مسئله خاص درزمینه CRMممکن منجربه تولید وخلق دانش جدید گردد،که بصورت مجدد این دانش ذخیره شده ومورددبازیابی قرار میگیرد.به طورکلی دانش سازمان بایستی در ایجاد فرآیندها،خدمات ومحصولات سازمان به صورت عملی بکار گرفته شود.اگر سازمان نتوانداز دانش ایجاد شده خودبه صورت کاربردی استفاده کنددرآن صورت قادر نخواهد بود تابه مزایای رقابتی دست یابد.ازسوی دیگر سازمانها قادر خواهند بود تا باتوجه به بازخورد حاصل از بکارگیری عملی از دانش ،نیازهای آتی خودراشناسایی کرده واهداف استراتژیک سازمان را بر مبنای این نیازهاتنظیم نمایند. (bose& sugumaran,۲۰۰۳)انواع دانشمحققین دانش رابه انواع مختلفی تقسیم بندی نموده اند.بنابراین می توان گفت که بیش از یک نوع دانش وجود دارد .دولانگ وفاهی[۴] یک چهارچوب مناسبی را به منظور طبقه بندی دانش ایجاد نموده اند.طبقه بندی دانش به شرح ذیل است : * ٠ دانش انسانی[۵] * ٠ دانش اجتماعی[۶] * ٠ دانش ساختار یافته[۷]دانش انسانی عبارت است از دانشی که انسان از آن آگاهی داردیا می داند چگونه از آن دانش استفاده بعمل آورد .چنین دانشی می تواند بر مبنای تجربیات وآموخته های گذشته فردباشد.دانش اجتماعی معمولاًدانش ضمنی[۸] است که درآن افراد احساسات ،تجارب ومدلهای ذهنی خود را به اشتراک می گذارند.چنین دانشی از روابط متقابل اجتماعی بین افرادحاصل می آید .دانش ساختار یافته نشات گرفته از سیستمها،فرایندها،قوانین ومسیرهای حرکت یک سازمان می باشدومعمولاًتحت عنوان دانش صریح خوانده می شود.در درون این طبقه بندی ابعاد دیگری نیز نهفته می باشدکه عبارتند از: * ٠قابلیت به کد در آوردن[۹] دانش * ٠میزان سادگی وپیچیدگی[۱۰] دانش * ٠میزان سیستماتیک بودن یا مستقل بودن[۱۱] دانش * ٠ سرعت انتقال دانش وچسبندگی[۱۲] دانشدر ذیل هریک از موارد به صورت مختصر بیان می گردد.میزان ساده یا پیچیدگی دانش :بعضی از انواع دانش مطرح شده ساده تر وازسایر دانشهاقابلیت تبدیل شدن به کدرادارند.دانش صریح ،دانشی است که به سادگی سایرافرادبا آن ارتباط برقرار نموده وبنابر این به راحتی تبدیل به کد می شود.بر خلاف آن دانش ضمنی بسیار شهودی بوده ویادگیری آن مستلزم دوره های زمانی بلند مدت می باشد .وبنابراین به آسانی تبدیل به کد نمی شود.ویژگی دیگر دانش درجه سادگی وپیچیدگی آن است .پیوستارمیزان سادگی– پیچیدگی دانش نشان دهنده میزان اطلاعاتی است که موردنیازاست تادانش ایجادشده به صورت کددرآید

.بنـابراین دانش سـاده نیازمنـداطلاعات انـدکی می باشـددرحالی کـه دانش پیچیـده نیازمنـدمیزان بیشـتری از اطلاعـات می باشد.(danskin& et al, ۲۰۰۵)ارائه یک مدل جامع از مدیریت دانشدرزمینه مدیریت دانش مدلهای مختلفی ارائه گردیده است که بایـک نگاه ساده به آنهامی توان تشـخیص دادکه تمرکزآنهابر روی چرخه حیات دانش می باشـد.امااین مـدلها یک چشم انـداز منسـجم برای بکارگیری مدیریت دانش به صورت واقعی ارائه نمی دهند.شـکل زیر نشاندهنده یک چهار چوب جامع واصلاح شده برای بکارگیری مـدیریت دانش به صورت عملی در سازمان می باشد.همان طوری که در شـکل نشان داده شده است آن چیزی که در نهـایت حاصـل می شود،استرتژی وعملکردمـدیریت دانش خواهـدبود.که هردوجنبه مالی وغیر مالی مـدیریت دانش رابه صورت یکسـان موردتـوجه قرارمی دهـد.مرکز اسـتراتژی مـدیریت دانش بر روی منـابع دانش وفراینـدهای دانش است ،به گـونه ای که این عناصـر بر تصـمیمات استراتژیک وعملکردی مدیریت دانش تاثیر گذاشته ونتایج آن مجدداًبر منابع دانش وفعالیتهای مدیریت دانش اثر متقابل می گذارد.منابع دانش شامل کلیه منابع انسانی داخلی وخارجی ،داده هاومستندات به هرشکل ،مشتریان وشرکای سازمان می باشد.نیروی انسانی ووظایف مرتبط با آنهابعنوان واسطه ای بین منابع دانش وفعالیتهای مدیریت دانش (مشـتمل بر کسب ،ذخیره ،انتشـار واسـتفاده از دانش)تلقی شـده است .محرکهای مـدیریت دانش به زیر ساختارهای سازمانی اشاره دارنـدکه منجر به افزایش وتقویت کـارآیی فعالیتهـای مـدیریت دانش می شونـد.مطالعـات موجود همه بر این نکته توافق دارنـدکه فرهنـگ سازمـانی یکی از قدرتمنـدترین این عوامل می باشد.اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش نیازمند فرهنگ سازمانی است که دربین اعضای سازمان خلق وبه اشتراک گذاشـتن دانش را تشویق می کنـد .چندان تعجبی ندارد که عوامل اصـلی تاثیر گذار بر موفقیت مدیریت دانش بر روی عملکردسازمـانی نیز تاثیر می گذارنـد.عامل دیگر زیر ساختار حمایتی وپشتیبانی سازمانی است که به دوقسـمت اساسـی تقسیم می شود: * –حمایت سازمانی رسـمی * –حمایت سازمانی غیر رسـمیحمایت رسمی سازمان شامل یک کمیته یاتیم پروژه رسمی جهت هـدایت کردن فعالیتهای مـدیریت دانش می باشـد .برعکس فعالیتهای اجتماعی یا شـبکه های انسانی در سازمان نمونه های بسـیاری خوبی از حمایت غیر رسمی محسوب می شود.قوانین وسیستمهای سازمانی نیز ابزار سودمندی جهت ایجاد انگیزش یاتهدیدکارکنان سازمـان به منظور برانگیختن آنهـاجهت اجرای فعالیتهای مـدیریت دانش می باشـد.(suh& et al, ۲۰۰۴)معماری مدیریت دانش برای سیسـتم مـدیریت ارتباط بامشتریدراین بخش معماری مدیریت دانش جهت اسـتقرار سیسـتم مدیریت ارتباط با مشتری ارائه می گردد.این معماری شامل ۴عنصر اساسی است : * ۱– منابع داده داخلی وخارجی[۱۳] * ۲– اکتساب دانش [۱۴] * ۳– مخازن دانش [۱۵] * ۴– بهره برداری واستفاده از دانش[۱۶]این عناصر به صورت خلاصه درزیر توصیف می گردد.۱– منابع داده:مدیریت ارتباط بـا مشتری اثر بخش مسـتلزم انواع متنوعی از داده هاازمنـابع متعـددمی باشـد.بعنوان مثال اطلاعات مربوط به معاملات، درپایگاه داده عملیاتی ذخیره می شود.درحالی که رویه های مربوط به انجام استانداردفرآیندهادراسنادرسـمی قابل بازیابی است. منبع داده سازمان ممکن است داخلی یـا خـارجی باشـد،به همین دلیـل بایـدمکانیسم هایی جهت دسترسـی وبازیابی مناسب داده هاوجود داشـته باشـد .بعنوان مثال سیسـتم مـدیریت ارتباط با مشتری نه تنها بایستی اطلاعات مربوط به مشتری وحجم مبادلات را جمع آوری ودردسترس قراردهـد،بلکه بـایستی اطلاعـات مربوط به فراینـدهای سازمـانی راکه جهت حـل مسئله واتخاذتصـمیمات استراتژیک سودمنداسـت راجمع آوری کرده ودردسترس قراردهنـد.داده هـای مورد نیاز جهت انجام تجزیه وتحلیل درسیسـتم های مـدیریت ارتباط با مشتری بسـیار متنوع بوده ومدیریت آنها بسـیا مشـکل است .ظهور تکنولوژی اطلاعات این مشـکل رابه اشکال زیر حل نموده است : * الف)تعریف نمودن داده هادر فرمتهای استانداردازقبیل XML به منظور انتقال سریع وآسان داده ها از یک پایگاه داده به پایگاه دیگر. * ب)انسجام ویکپارچگی داده ها از طریق فرایندهای به اثبات رسیده . * ج)ایجاد مکانیسمهایی جهت انتقال داده ها به ویژه داده های گرافیکی . * د)اسـتفاده از ابزارهـای منـاسب تجزیه وتحلیـل داده هـادر سیسـتم CRM۲– بخش اکتسـاب دانشاین بخش مسـئولیت شناسـایی وکسب دانش مرتبط با مـدیریت مشتریان ،محصولات وخـدمات در جهت اتخاذ تصـمیمات مناسب با توجه به محصولات

وخدمات درخواستی ازسوی مشتریان رادارد.بعنوان مثال حفظ سوابق مشتریان درتعیین این که درچه واجدی وچگونه محصولات وخدمات به مشتریان ارائه می گردد،ارزشمند خواهدبودبخش کسب دانش شامل عوامل متعددی است که در جهت اکتساب وانسجام بخشیدن به دانش مرتبط با ابعادگوناگون مدیریت ارتباط با مشتری تلاش می کند.این عوامل عبارتنداز:الف)عامل کسب اطلاعات مربوط به معاملاتب) عامل کسب اطلاعات مربوط به مشتریج) عامل کسب اطلاعات مربوط به فرآیندهای سازماند) عامل کسب اطلاعات مربوط به صنعتعامل کسب اطلاعات مربوط به مبادلات، وظیفه جمع آوری اطلاعات مربوط به این مطلب که چه محصولاتی توسط مشتری خاص درطی یک دوره معین خریداری شده است رابر عهده دارد.این اطلاعات ازطریق پایگاه اطلاعاتی مربوط به مبادلات سازمان قابل بازیابی است .عامل کسب اطلاعات مربوط با مشتری درارتباط با اطلاعات سوابق وترجیحات وسلایق مشتری است، آنهارابه صورت نیم رخ سوابق مشتری نگهداری می کند.این واحد اساساًوظیفه ایجاد تصویری جامع از هر مشتری را داردوتعیین کننده ارزش هر مشتری برای سازمان است .عامل کسب اطلاعات مربوط به فرآیندهای سازمان با جمع آوری اطلاعات مربوط به فرآیندها،رویه هاوخط مشی های متنوع سازمانی در ارتباط می باشد.دراغلب موارد رویه های استانداردمربوط به عملیات سازمان دراسنادرسمی سازمانی موجود می باشد که به آسانی دردسترس کاربران قرار ندارد.این عامل ،مخزنی ازاین فرآیندهاورویه ها ایجاد می کندکه دسترسی آنها را برای کاربران ساده می سازد.عامل کسب اطلاعات مربوط به صنعت درجهت دسترسی به منابع داده ای خارج ازسازمان طراحی می گردد.تاتحولاتی که درصنعت رخ داده است شناسایی گردداین دانش دراختیارتصمیم گیرندگان قرارگیرد.۳- مخازن دانشاین بخش شامل مخازنی است که دانش جمع آوری شده ازسوی نیروی انسانی را درخود ذخیره کرده است. این مخازن دانش بطور مستمر به روز می گردندتااطلاعات جدید به سهولت وسرعت دراختیار کاربران قرارگیرد بنابراین نوعاًچهارمخزن عمده دانش قابل شناسایی است : * الف)مخزن مربوط به مبادلات مشتری[۱۷] * ب) مخزن مربوط به نیم رخ مشتری[۱۸] * ج)مخزن مربوط به رویه ها وخط مشی های [۱۹]سازمان * د) مخزن مربوط به قلمروومحدوده دانش[۲۰]مخزن مربوط به مبادلات مشتری درارتباط یا کلیه جزئیات مربوط به مبادلات مشتریان است .برای هرخریدی که توسط مشتری انجام می گیرداطلاعات مربوط به محصول یا خدمتی که مشتری خریداری کرده است، میزان تخفیفی که دریافت کرده است وتاریخ خریدکاملاًذخیره می شود. بااستفاده از این اطلاعات میتوان سوابق وتاریخچه معاملات یک مشتری خاص رابه راحتی جستجو کرد.مخزن مربوط به نیم رخ مشتری مربوط به پیشینه وسوابق هرمشتری است که دربرگیرنده سوابق ،ترجیحات وسلایق مشتری می باشد.این مخزن همچنین شامل ارزیابیهای مشتری ازمحصولات وخدمات است که بر مبنای آن ارائه دهندگان کالاهاوخدمات می توانندتصمیم گیری واقدامات مناسبی رادررابطه باهرمشتری انجام دهند.مخزن مربوط به رویه هاوخط مشی های سازمان شامل اطلاعات مربوط به خط مشی ها ورویه های استانداردی است که به منظور بررسی موقعیتهای خاص مورد استفاده قرار می گیرند.این مخزن شامل طبقه بندی سندهای مربوط به کالاهاوخدمات می باشد.مخزن مربوط به قلمروومحدوده دانش شامل اطلاعات عمومی وکلی صنعت وتحولات وروندهایی راکه درصنعت رخ داده است می باشد.این روندها تصمیم گیرندگان سازمانی راقادر می سازدتاازتغییراتی ازقبیل قوانین دولتی جدید،استانداردهای جدیدوالگوهای جدیدو...آگاهی داشته باشند.۴- بخش بهره برداری ازدانشاین بخش مسئولیت فعالیتهای جستجووبازیابی دانش متناسب باشرایط سازمان رابرعهده دارد.تاازطریق تسهیم دانش ذی نفعان بتواننددرموقعیتهای مختلف ازآن بهره برداری نمایند.درحقیقت این بخش بعنوان واسطی برای مخازن دانش تلقی می شودوذی نفعان راقادر می سازدتااز طریق جستجو درمخازن دانش ،اطلاعات مناسبی راجهت حل مشکلات سازمانی بکار گیرند.بخش بهره برداری از دانش شامل عوامل زیر می باشد: * الف)عامل مدیریت مخازن[۲۱] دانش * ب)عامل تحلیل وضعیت [۲۲] * ج)عامل مدل سازی جهت پیش بینی[۲۳] * د)عامل خودکارسازی بازاریابی [۲۴]درذیل بدلیل اهمیت این عوامل هریک از آنها به اختصار توضیح داده می شوند.الف)عامل مدیریت مخازن دانشاین عامل وظیفه چندی را به

منظورمـدیریت مخازن دانش از قبیل سازماندهی ،حفظ ،نگهداری وتکامل مخازن دانش بر عهده دارد.این عامل همچنین مسـئولیت انتشـاردانش شامـل ارائه دانش ،سفارشـی سازی دانش وتسـهیم دانش بین افراد سازمانی را برعهـده دارد.این عامل دسترس آسان به داده های مناسب ومهم رابرای تصـمیم گیرند گان سازمانی فراهم می آورد،به ویژه داده های بسـیار زیادی رادراختیار مسئولین پاسخ گویی به مشتریان قرارمی دهدبه گونه ای که آنهامی توانندداولین تماس مشتریان به آنهاپاسـخگویی مناسبی داشته باشند.ب) عامل تحلیـل وضـعیتاین عامـل مکـانیسم هـایی را برای کاربر به منظورحل مسائل سازمان وکمک به فرآینـدهای تصـمیم گیری فراهم می آورد.بعنوان مثال یک نماینـده ارائه خـدمات به مشتری ممکن است با یک مشتری عصـبانی بر خورد کنـدکه از مسـئله ای شـکایت دارد.این نماینـده می توانـد وضـعیت موجودرا تجزیه وتحلیـل کنـدوبه سـرعت بر مبنـای نیم رخ اطلاعاتی مشتری وسوابق اوراه حل منـاسبی را ارائه نمایـد .به طور مشـابه یک مـدیر فروش این توانایی راخواهـد یافت تا بررسـی نمایـدکه کـدام یک از محصولات بر اساس رونـدمورد انتظاربه فروش رفته انـد.بدون وجود چنین قابلیتی مدیران فروش قادرنخواهند بود محصولات سودآور را شـناسایی کننـد.ج)عامل مدل سازی جهت پیش بینیاین عامل مدیران را قادر می سازد تابه تحلیل جامعی (فرا تحلیل)[۲۵] از وضعیت سازمان خود دست یابنـدونقاط ضـعف وقوت خودرا شـناسایی نماینـد.درتحلیل جامع ،طبقه بنـدی نتایـج وبررسـی هابا اسـتفاده ازرونـدهای آماری صورت می گیرد.بعنوان مثال آنها می تواننـدمیزان مبادلات را بصورت لحظه ای مشاهـده نمایندوالگوهای موجوددرمبادلات ازقبیل کاهش نرخ مبادلات راکه نشان دهنـده این است که سازمان درحال ازدست دادن مشتریان سودمنـد خودمی باشدراشـناسایی نماینـد.ایـن عامـل بـه مـدیران کمـک می کنـد تـادرک کـاملی از مشتریـان ،الگوهـای خریـد وپیش بینی رونـدمبادلات داشـته باشـندتابتوانندبه بالا‌ترین میزان سودآوری نائـل شونـد.د)عامل خودکارسازی بازاریابییکی ازبزرگترین مشـکلات پایگاه مشتری این است که بهترین مشتریان به هنگام فرایندخریـدبه طور مسـتمر دچار مشـکل می شونـد،فقـدان یک سیسـتم CRMمنسجم منجربه بی تفـاوتی مشتریـان وازدسـت دادن آنهـا خواهـد شـد.اشـتباه دیگر آن اسـت کـه اغلـب مشتریـان بر مبنـای ویژگیهـای جمعیت شناختی[۲۶]ازقبیل سن ،درآمـد،جنسـیت ومیزان تحصـیلات بخش بندی می شوند.زیرا این اطلاعات به آسانی قابل دسترسـی اسـت .اماسیستم مدیریت ارتباط با مشتری ،مشتریان را بر مبنای ارزشمندی وسود آوری برای سازمان طبقه بندی می کند.معماری مدیریت دانش، به سیستم CRMکمک خواهد کردتااطلاعات واقعی فروش سازمان با نیم رخ مشتری ،ترجیحات وسلایق اومنطبق گردد.این مسئله به واحـد بازاریـابی کمک میکنـدتاالگوهای خریـدمشتریان راشـناسایی کرده وفعالیتهای بازاریابی خودرا بر مبنای این الگوها وروندهاقراردهند.(bose& sugurmaran,۲۰۰۳)نتیجه گیریپیشـرفتهای سـریع درزمینه تکنولوژی اطلاعـات بـاعث رشـددانش وفرآیندهامـدیریت دانش شـده اسـت .مـدیریت دانش نقش کلیـدی درجمع آوری ،انتقـال ،تبـادل وتوسـعه دانش ایفـا کرده اسـت .مـدیریت دانش به سازمان کمک می کندتابه تجربه اش با زیرکی وبصـیرت کمک کند.با اجرای مدیریت دانش دارائیهای سازمان ازویرانی محافظت شده وانعطاف سازمان بالا می رود.شـرکتهای آینده نگر این نکته را به خوبی درک کرده اندکه نیروی کار آینده آنهازمـانی بیشـترین بـازدهی راخواهنـد داشت که بتواننـدازدانش خود اسـتفاده کننـد.شـرکتهای موفق نه تنهـادارای دیـدگاه مشتری مدارهستند،بلکه قادرند تااین دانش رابا‌تصمیمات مهم کسب وکار پیوندبزنند.منابع:

۱) Ahooja , Vijay , " Changing Patterns of e-cRM , Solutions in the Future " , " Handbook of Customer Relationship Management " (۲۰۰۱) - PP.۹۱-۱۰۲۲) Bhatt , Ganesh , " knowledge Management in organizations: Examining the interaction Between Technologies , Thechniques , and People " , " Journal of Knowledge Management " (۲۰۰۱) ,VoL.۵ , No.۱.PP .۹۸ - ۷۵۳) Bose & Sugurmaran , " Application of Knwoledge Managment Thechniques in Customer relationship Management " , Journal of Knowledge and Process Management ,

(۲۰۰۳) ,Vol.۱۰ , No.۱ . PP.۳ – ۱۷۴) Danskin & Etal , " Knowledge Managment as Competiteve advantage : Lessons From The Textile and Apparel Value Chain " , " Journal of Knowledge Manafment" , (۲۰۰۵) , Vol.۹ . No.۳ . PP ۹۱ – ۱۰۲۵) Malhoyra , " Effective Customer Relationship Managment By Customer Knowledge Managment , " Handbook of Customer Relationship Managment " , (۲۰۰۱)۶) Suh & et al " Knowledge Managment as Enabling R & D innovation in High Tech in Dustry : The Case of SAIT " , " Journal of Knowledge Managment " , (۲۰۰۴) , Vol.۸ , No.۶ .PP.۵ – ۱۵۷) Managing Relationship in Sutply Chains of The ۲۱st Century " Handbook of Customer Relationship Managment " , (۲۰۰۱) , PP.۳۳۷ – ۳۴۵

پیچیدگی رهبری؛ گذر از عصر صنعتی به دوره دانش

برگردان و تلخیص: نونا مومنی

چکیده الگوهای رهبری سده گذشته، محصول پارادایم‌های بالا به پایین و بروکراسی بوده است. این الگوها برای اقتصاد مبتنی بر تولیدات فیزیکی بسیار مناسب است، اما چندان تناسبی با اقتصاد دانش محور ندارد.

علم، پیچیدگی (Complexity Science) پارادایم متفاوتی را برای رهبری پیشنهاد می‌کند. این پارادایم رهبری را به عنوان پویایی متعامل پیچیده (Dynamic interactive Complex) در نظر می‌گیرد که از آن نتایج انطباقی ظهور می‌کند (همانند یادگیری، نوآوری و انطباق پذیری). این مقاله با بهره‌گیری از علم پیچیدگی، چارچوبی فراگیر را برای مطالعه تئوری پیچیدگی رهبری ایجاد می‌کند؛ پارادایمی که بر توانمند سازی ظرفیت انطباقی، خلاقیت و یادگیری سیستم‌های انطباقی پیچیده (Complex Adaptive System) در بافت سازمانهای تولید کنندهٔ دانش تمرکز دارد. این چارچوب مفهومی شامل سه نقش رهبری به هم تنیده شده است: (رهبری انطباقی، رهبری اداری و رهبری توانمندسازی) که منعکس کننده روابط پویای بین عملکردهای اداری، بوروکراسی سازمان و پویایی‌های نوظهور و غیررسمی سیستم‌های انطباقی پیچیده است. رهبری در عصر دانش محور با نگاه عمیق‌تر به اقتصاد دانشی، در می‌یابیم که متأسفانه بسیاری از مفروضات پایه‌ای که با نام مدیریت آموزش داده می‌شود و به اجرا در می‌آید از رده خارج شده است. بیشتر فرضیه‌های ما در مورد کسب و کار، فناوری و سازمان دست کم به ۵۰ سال پیش برمی‌گردد. عمر این مفروضات به پایان رسیده است. ما در اقتصاد دانش محور قرار داریم، اما سیستم دولتی و مدیریتی ما در عصر صنعتی متوقف شد. زمان آن فرا رسیده است که مدل جامع جدیدی ارائه شود. این امر در مورد موضوع رهبری اهمیت خاصی پیدا می کند. علی رغم این واقعیت که رهبری عامل هسته‌ای در رو در رویی سازمانها با چالشهای جهان گذرا در عصر دانش است، می‌بینیم که بحثهای اندکی از الگوهای رهبری برای عصر دانش وجود دارد. آسبورن ، هانت و جاج (۲۰۰۲) عنوان می‌کنند که تغییری ناگهانی در دیدگاه رهبری ضروری است تا به دیدگاههای فراتر از دیدگاههای سنتی پذیرفته شده، برسیم. جهان بوروکراسی سنتی به وجود آمده، تنها یکی از بافتهای بسیاری است که وجود دارد. علم پیچیدگی در رهبری عصر دانش ما با توسعهٔ چارچوبی برای رهبری در بافت بی‌ثبات و با تغییرات زیاد عصر دانش، بررسی این نقص را آغاز می‌کنیم. در علم پیچیدگی واحدهای متعامل در قالب سیستم های انطباقی پیچیده رشد و تعالی می یابند و هیچ واحدی حضور منفرد و شاخص ندارد. همه در رشد و تعالی یکدیگر و کل سیستم تلاش می کنند. با به کارگیری مفهوم سیستم‌های انطباقی پیچیده، فرض می‌کنیم رهبری نه تنها موقعیت و اختیارات، بلکه باید پویایی متعامل و نوظهور نیز باشد. منظور از پویایی متعامل و نوظهور کنش متقابل پیچیده‌ای است که از آن انگیزه و نیروی محرك برای عمل و تغییر ظهور می‌کند. سیستم‌های انطباقی پیچیده سیستم‌های انطباقی پیچیده واحد اصلی تحلیل در علم پیچیدگی

است. سیستم‌های انطباقی پیچیده، شبکه‌های عصبی شکل، عاملهای وابسته و تعامل گری هستند که براساس نیاز، چشم‌انداز، هدفها و ... مشترک به صورت پویایی مشارکتی در هم تنیده شده‌اند. این سیستم‌ها، ساختارهایی با سلسله مراتب چندگانه و با همپوشانی و قابل تغییر هستند و همانند افراد، این سیستم‌ها نیز به صورت شبکه‌های متعامل و پویا با یکدیگر پیوند دارند. هدلاند (۱۹۹۴) ساختار کلی مشابهی را توضیح می‌دهد که متناسب با مدیریت جریان دانش در سازمانها است و او آن را مجموعهٔ گذرای افراد و واحدها می‌نامد. این سیستم‌ها قادر به حل خلاقانهٔ مسائل هستند و می‌توانند با سرعت یاد بگیرند و انطباق پیدا کنند. تئوری پیچیدگی رهبری چارچوب رهبری را که پیشنهاد می کنیم و آن را تئوری پیچیدگی رهبری می‌نامیم، به دنبال بهره گیری از مزایای قابلیتهای پویای سیستم‌های انطباقی پیچیده است. تئوری پیچیدگی رهبری بر شناسایی و کشف رفتارها و استراتژی هایی تمرکز دارد که انطباق پذیری، یادگیری و خلاقیت سازمانی را توسعه می‌دهند. این امر نیز خود زمانی رخ می‌دهد که سیستم‌های انطباقی پیچیده مناسب درون بافت، سلسله مراتبی (همانند بوروکراسی) قوت گرفته‌اند. در تئوری پیچیدگی رهبری سه نوع رهبری را شناسایی می کنیم و آنها را: انطباقی، اداری و توانمند ساز می‌نامیم. منظور از رهبری انطباقی فعالیتهای یادگیرانه، خلاقانه و انطباقی است که از تعاملات سیستم‌های انطباقی پیچیده نشأت می گیرد، زیرا این اعمال سعی در سازگاری با تنش‌ها (همانند محدودیتها و نگرانیها) دارند. فعالیت انطباقی می‌تواند در اتاق هیئت مدیره یا در کارگاه کارگران خط تولید رخ دهد؛ رهبری انطباقی پویایی غیررسمی است که بین عاملهای متعامل (سیستم‌های انطباقی پیچیده) رخ می‌دهد و یک عمل مدیریتی نیست. منظور از رهبری اداری عملکردهای افراد و گروهها در نقشهای مدیریتی است که به منظور کسب نتایج مشخص سازمانی در حالتی اثربخش و کارآ، فعالیتها را برنامه‌ریزی و هماهنگ می کنند. رهبری اداری (در بین دیگر موارد) فعالیتها را ساختار بندی کرده، در برنامه‌ریزی شرکت می کند، به تهیه رسالت می پردازد، منابع را به منظور دستیابی به هدفها اختصاص می‌دهد، موقعیتهای بحرانی و تضادها و استراتژی سازمانی را مدیریت می کند. رهبری اداری، بر تنظیم و کنترل تمرکز دارد و توسط عملکردهای سلسله مراتبی و بوروکراتیک سازمان نشان داده می‌شود. رهبری توانمند ساز به موقعیتهایی شتاب می‌دهد که در آن رهبری انطباقی می‌تواند رشد و نمو یابد و درهم پیچیدگی‌های (توضیح داده شده) بین عملکردهای بوروکراتیک (رهبری اداری) و ظهور یابنده (رهبری انطباقی) سازمان را مدیریت کند. رهبری در تئوری پیچیدگی رهبری دیدگاه پیچیدگی رهبری چهار پیش‌فرض دارد: نخست، پویایی غیررسمی، در زمینه وجود دارد. منظور از زمینه تعاملات و وابستگی‌های میان افراد، ایده‌ها، ساختارهای سلسله مراتبی، سازمانها و... است. دوم اینکه، دیدگاه پیچیدگی رهبری نیازمند آن است که ما بین، رهبری و رهبر تمایز قائل شویم. تئوری پیچیدگی رهبری، دیدگاه رهبری را به صورت پویایی متعامل و نوظهور به مباحث رهبری اضافه می کند که به وجود آورنده نتایج انطباقی است که ما آن را رهبری انطباقی می‌نامیم. این تئوری، رهبر را فردی می‌داند که به شیوه‌هایی عمل می کند که این پویایی ها و نتایج را زیر تأثیر قرار می‌دهد. تئوریهای رهبری به طور گسترده بر رهبر- به عبارتی بر عملکرد رهبر- تمرکز دارد. تئوری های رهبری تاکنون فرایندها و سیستم‌های پیچیده و پویایی را که رهبری را دربر می گیرد، بررسی نکرده است. به همین دلیل، الگوهای اولیه به دلیل نقص داشتن و ناکار آمدی مورد انتقاد است. سوم اینکه دیدگاه پیچیدگی رهبری به ما کمک می کند تا بین رهبری و موقعیتهای مدیریتی یا ساختارهای بوروکراتیك تمایز قائل شویم. مطالعات بسیاری درمورد رهبری، رهبری را به صورت نقشهای رسمی و اغلب مدیریتی بررسی کرده‌اند و به اندازه کافی به رهبری که در سراسر سازمان اتفاق می‌افتد، نپرداخته است. برای پرداختن به این موضوع، ما از اصطلاح رهبری اداری برای ارجاع به فعالیتهای رسمی استفاده می کنیم که فعالیتهای سازمانی را هماهنگ و ساختاربندی می کند. (به معنای فعالیت بوروکراتیک و مفهوم رهبری انطباقی را برای ارجاع به رهبری معرفی می کنیم که در پویایی های انطباقی، غیررسمی و نوظهور در سراسر سازمان رخ می‌دهد. سرانجام، رهبری پیچیدگی در حالت چالشهای انطباقی (همانند عصر دانش محور) رخ می‌دهد تا مسائل فنی (ویژگی‌های بیشتر عصر صنعتی). چالشهای انطباقی مسائلی هستند که نیازمند نوآوری و یادگیری

جدیـد و الگوهـای جدیـد رفتـاری هسـتند. این مسائـل متفـاوت از مسائـل فنی هسـتند که بـا رویه‌هـا و دانش موجود قابـل حل انـد. چالشـهای انطباقی تابع احکام رسـمی یا استانداردهایی نیستند بلکه بیشتر نیازمند بررسی، اکتشافات جدید و تغییر و تعدیل‌ها هستند. دی (۲۰۰۰) این مورد را به عنوان تفـاوتی بین توسعهٔ رهبری و توسعهٔ مـدیریت عنوان می‌کنـد. توسعه مـدیریت شامـل کاربرد راه حلهـای اثبات شـده برای مسائل شـناخته شـده است، در حالیکه توسعه رهبری به موقعیتهایی ارجاع داده می‌شود که در آن گروهها نیازمنـد یادگیری شـیوه‌هایی پیش‌بینی نشده هسـتند (همانند، عدم یکپارچگی ساختارهای سـنتی سازمانی). تئوری پیچیدگی رهبری در عصـر دانش عصر دانش با چشم‌انداز رقابتی جدیدی طبقه‌بندی می‌شود که توسط (نیروهای) جهانی سازی، فناوری، قانون‌زدایی و توجه به دموکراسـی هـدایت می‌شود. سازمانهـا به جـای هـدایت به سـمت کارآیی، کنترل، تناسب برای تولیـد به دنبال یادگیری، دانش و انطبـاق هسـتند. علم پیچیـدگی پیشـنهاد می‌کنـد سازمانهـا برای دستیـابی به چنین بـافتی به جـای تلاـش برای ساده سازی و عقلانی کردن ساختارها، بایـد پیچیـدگی خود را به سطح پیچیـدگی محیط برساننـد. اشبی (۱۹۶۰) این امر را قـانون تنوع ضـروری می‌نامند. سیلیرز (۲۰۰۱) عنوان می‌کند که رویکردهای سـنتی به سازمان، عکس این مطلب را انجام داده‌اند. این رویکردها به دنبال ساده سازی و عقلانیت گرایی بوده‌اند. سـیلیرز بر این باور است که ساده سازی و عقلانیت گرایی در ساختارها منجر به ساختارهایی می‌شود که مرزها را محـدود و پاسخ های سازمانی را تفکیک و هماهنگی و ارتباطات را ساده می‌کند. سیسـتم‌های انطباقی پیچیده، به دلیل توانایی در انطباق سـریع و خلاقانه نسبت به تغییرات محیطی، منحصربه فرد و مورد توجه هستند. سیستم‌های پیچیده قابلیتهای خود را برای پاسـخگویی انطباقی به مسائل محیطی یا تقاضای داخلی با تنوع بخشـی به استراتژی‌ها یا رفتارهایشان، بهبود می‌بخشـند. نتیجه گیری تئوری رهبری پیچیـدگی، چـارچوبی برای مطالعه پویایی‌های ظهور یابنـده رهبری است که در ارتباط با فرا ساختارهای بوروکراسـی است. تئوری رهبری پیچیـدگی سه نوع رهبری را معرفی می‌کنـد: رهبری انطباقی، توانمند ساز و اداری، و بیان می‌کند که این سه نـوع رهـبری متنـاسب بـا موقعیت سازمـانی متفـاوت از یکـدیگر هسـتند. واحـد اصـلی تحلیـل تئوری رهـبری، پیچیـدگی سیسـتم‌های انطباقی پیچیـده است که در سراسـر سازمان وجود دارنـد و در فعالیتهای بوروکراسـی تنیـده شده‌اند و نمی‌توانند از آنها جـدا شوند. تئوری رهبری پیچیدگی مطرح می‌کند که زمانی که سیسـتم‌های انطباقی پیچیده به درستی کار کنند، ظرفیت انطباقی را برای سازمان ایجاد می‌کننـد و نیز بوروکراسـی ساختار هماهنگ کننـده و محوری را به وجود می‌آورد. نقش اصـلی رهبری توانمند ساز مـدیریتِ اثربخش درهم تنیـدگی بین ساختارها و رفتارهای انطباقی و اداری است به گونه‌ای که اثربخشـی انعطاف پذیری کلی سازمـان را افزایش می‌دهـد با تمرکز بر پویایی‌های ظهور یابنـده رهبری، تئوری رهبری پیچیـدگی تلویحاً مطرح می‌کنـد که رهبری تنهـا در تعامـل وجود دارد و در عین حـال نقشـهایی در تعامـل بـا (یعنی توانمنـد سازی) این پویایی برای فرد رهبر وجود دارد. منبع Uhl-Bien, Mary and Marion, Ross and Mckelvey, Bill, (۲۰۰۷), Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership From The Industrial Age To The Knowledge Era, The Leadership Quarterly Magazine, Available at www.sciencedirect.com *تدبیر

نقش NGO ها و تشکل های صنعتی در تحقیق و توسعه و مدیریت دانش

آرمان خالقی مقـدمه: دو مورد از مهم ترین ویژگی نظامهای جدیـد صـنعتی عبارتنـد از : اول : فراهم شـدن امکان تولید کارآمد در مقیاس های کوچکتر ، توام با افزایش طیف محصولات تولیـدی در هر واحـد صـنعتی که تا حدودی صـرفه های مقیاس را به صـرفه هـای ناشـی از تنوع محصول تبـدیل کرده است . این مطلب موجب شـده که در جریـان تولیـد صـنعتی ، امکانات گسترده تری برای انطبـاق با شـرایط تقاضا و بازار ایجاد شود و این فراینـد با محـدودیتهای کشورهای کوچک و بنگاههای کوچک سازگارتر گردد . انتقال به شـیوه های نوین تولیـد صـنعتی با توجه به ماهیت آن که اساساً جنبه سازمانی دارد ، لزوماً سـرمایه بر نبوده و توسـعه منابع و

ارتقاء توانمندیهای انسانی از الزامات مهم آن محسوب می شود . دوم : کاهش متوسط سیکل تولید ، افزایش هزینه های تولید محصول و تحقیقات و مطالعات مربوط به آن ، کاهش فاصله زمانی بین تحقیق و توسعه و عرضه محصول و زمان جایگزینی محصولات ، از جمله ویژگیهای دیگر نظامهای نوین سازماندهی صنعتی است . وجود شرایط رقابت در بازار داخلی و زمینه سازی برای ایجاد شبکه های صنعتی و تقویت همکاری های بین بنگاهی در سطوح داخلی و بین المللی از جمله الزامات توسعه شیوه های نوین سازماندهی صنعتی است . با مطالعه تحولات ساختاری که در ترکیب تجاری جهان رخ داده است و همچنین با بررسی روند تغییرات گروههای کالایی که بر حسب شدت فناوری طبقه بندی شده است و پیکربندی جغرافیایی این دگرگونی ها ، چنین می توان دریافت که رشد صادرات ، عموماً با ارتقای فناوری و حرکت به سوی تولید وصدور محصولات پیچیده تر و با شدت فناوری بیشتر و همچنین افزایش کیفیت و کارآمدی فعالیتهای صادراتی موجود همراه بوده است . گذشته از این ، گزینش جایگاه مناسب تولید نیز متضمن انتقال از بخش های با رشد کند به بخش های پویا و بالنده به عنوان یکی از عناصر اصلی رقابت پذیری کشورها بوده است . اکثر صادر کنندگان موفق در گروه کشورهای در حال توسعه ، فرایند گسترش و تعمیق صنعتی شدن و توسعه صادرات خود را از محصولات و کارکردهای ساده آغاز کرده و به تدریج و طی زمان به گونه ای پیوسته (همراه با ارتقای کیفیت محصولات صادراتی که تولید می کرده اند) به سوی تولید و صدور محصولات و عهده دار شدن کارکردها و فعالیتهای با محتوای فناوری بالاتر حرکت کرده اند . بنابر مطالعات یونیدو پنج عامل ساختاری که به منزله پیشرانه های عملکرد صنعتی به کار گرفته می شوند عبارتند از : ۱) تحقیق و توسعه (تلاش های فناوری داخلی) ۲) تحصیل فناوری خارجی (از طریق سرمایه گذاری مستقیم خارجی) ۳) خرید فناوری از خارج از طریق جواز امتیاز ۴) مهارت ۵) زیربناها در زمینه دستیابی به فناوری های نوین ، اقتصادهای صنعتی پیشتاز ، عمدتاً به تحقیق و توسعه داخلی تکیه دارند ، اما در همین حال ، اتکای آنها به سرمایه گذاری خارجی نیز افزایش یافته است و از این طریق حاصل فعالیتهای تحقیق و توسعه کشورهای دیگر را در اختیار می گیرند . هزینه های تحقیق و توسعه در این کشورها به ازای هر واحد صادرات ، با محتوای فناوری برتر و همچنین به ازای هر واحد سرمایه گذاری خارجی ، بسیار چشمگیر است . پایه قدرتمند فناوری همراه با نقش پیشتاز در صادرات با فناوری برتر ، دو ویژگی اصلی این اقتصادهاست . از سویی نیز اکثر اقتصادهای در حال توسعه از لحاظ توانمندیهای فناوری در سطوح پایینی قرار دارند . و سهم محصولات با فناوری برتر در صادرات صنعتی در اکثر این کشورهای درحال توسعه بسیار اندک است . در فرایندهای نوین صنعتی ، سهم اطلاعات ، دانش و خدمات افزوده شده و سهم مواد و نیروی کار کم مهارت در تولید بنگاههای صنعتی رقابت پذیر کاهش یافته است . صنایع کلاسیک با تولید همانند ، بازآرایی مجدد شده ، مواد جدید و پیشرفته جای مواد سنتی را گرفته و تنوع محصول ، طراحی ، مدیریت فرایند ، بازاریابی ، فروش ، تبلیغات و .... اهمیت روزافزون در رقابت صنعتی پیدا کرده است . مزیت های ناشی از بهره مندی از منابع طبیعی در الگوی رقابتی جدید جای خود را به امتیازات و برتری های ناشی از دانش و فناوری داده است . بدین ترتیب در فضای نوین اقتصاد جهانی با شکل گیری رقابت شدید و گسترده در بازار محصولات صنعتی ، نوآوری ، یادگیری ، انعطاف پذیری ، کیفیت محصول و همچنین تولید محصولات نو و فرایندها و خدمات جدید در تحقق رقابت پذیری ، جایگاه ویژه ای یافته است و صنایع دانش بر و صنایع با محتوای فناوری متوسط و برتر به حوزه های پیشتاز صنعت تبدیل شده است . از آنجاییکه برابر چشم انداز توسعه ۲۰ ساله کشور و استراتژی توسعه صنعتی کشور ، راهبرد توسعه صنعت رقابت پذیر جهانی ، به عنوان الگوی پیش روی ایران تعیین گردیده است ؛ در این مدل اهمیت محوری بخش خصوصی بدون هیچ شبهه ای مورد پذیرش قرار گرفته است . و به همین دلیل تشکلهای بخش خصوصی فقط در جهت افزایش قابلیت درونی و همکاری و همفکری با دولت برای حفظ محیط رقابتی به فعالیت می پردازند . و در همین زمینه عوامل درونی بخش صنعت در خصوص تحولات تکنولوژیکی و دسترسی به تکنولوژی از طریق سرمایه گذاری خارجی ، آموزش و تحقیق و توسعه و تقویت نیروی انسانی ماهر و متخصص مؤثر خواهد بود .

منبع اصلی رشد درآمد ، تداوم رشد بهره وری است و ریشه اصلی رشد بهره وری نیز توسعه فناوری است . کمک به توسعه فناوری ، یکی از حوزه هایی است که دولت در آن نقش مهمی دارد . به طوری که در این حوزه یا به طور مستقیم از فعایتهای خاصی حمایت می کند و یا به طور غیر مستقیم به ایجاد یک فضای مساعد برای توسعه فناوری کمک می کند . اعمال سیاست های فناوری به صورت روزافزون از سوی سیاستگذاران کشورهای پیشرفته به عنوان جزء مهمی از استراتژی ملی رشد اقتصادی و صنعتی درنظر گرفته می شود . با این حال تاکنون استراتژی توسعه در کشورهای کمتر توسعه یافته به اهمیت اساسی فرآیند کسب توانایی های فنی بی توجه بوده اند و بیشتر تلاش خود را به سیاست های دیگری مانند سیاست های اقتصاد کلان و سیاستهای تجاری معطوف داشته اند . نکات کلی زیر را به عنوان ضعف فرآیند توسعه صنعتی ایران می توان برشمرد : ۱) فقدان اهداف و جهت گیریهای روشن توسعه صنعتی ۲) اطلاعات ضعیف سیاستگذاران و غفلت از تجربه سایر کشورها ۳) عدم نظارت و کنترل بر سیاست صنعتی و آثار آن و انعطاف ناپذیری در تطابق سیاست ها با شرایط متغیر در واکنش به تغییر بازار جهانی و شرایط تکنولوژیک ۴) حمایت های بیش از حد و طولانی و استفاده نکردن از ابزارها و فشارهای رقابت صادراتی در جهت ایجاد انگیزش برای یادگیری و ارتقاء ۵) نبود قانون رقابت داخلی و همچنین نهاد حافظ رقابت به منظور ایجاد ، ارتقاء ، نظارت و حفظ فضای رقابتی ۶) فقدان ارتباط بین سیاستهای بازار محصول و بازار عوامل از جمله : آموزش و کارآموزی ، حمایت فناوری ، بازارهای سرمایه و توسعه صادرات ۷) ناتوانی در جذب و ارتقای FDI و هدفگذاری آن در صنایع کارآمد ۸) ساختار نهادی ضعیف برای حمایت از توسعه قابلیتها در زمینه های : فناوری ، مهارتها و کارآموزی ، استاندارد و کیفیت ، R&D و SME’s و عدم ارتباط منطقی با صنعت ۹) ساختار قانونی و حقوقی ضعیف در ایجاد و تامین حقوق مالکیت ۱۰) ضعف قدرت مذاکره و آمادگی در پیوستن به WTO توجه به مفهوم تکنولوژی به عنوان یک کالای قابل تجارت در موارد زیر قابل تامل است ? : قراردادهای عملی : تکنولوژی شامل حقوق مالکیت معنوی ، تکنسین ها و پرسنل ماهر ، برنامه های تعلیم و تربیت ، افراد و کالاهای تکنولوژیک ? گروههای مختلف تکنسین ها و افراد ماهر : نیروی تحقیقاتی ویژه – نیروی تکنولوژیکی – نیروی تکنیکی و ماهر نرم افزاری و یا سخت افزاری ? برنامه های تعلیم و تربیت : برای تکنسینها ، مدیران و ناظرین نوآوری تکنولوژی ، کارهای اداری مرتبط در دولت های محلی در داخل و خارج ?جزئیات کالاهای تکنولوژیکی : محصولات نهایی شده ، کالاهای میانی اجزای مرتبط با محصولات نهایی ، موارد اولیه و اجزای بخصوص ، راهنماهای مشاوره ای انتشارات (اسناد پتنت ، داده های آزمایشی ، اسناد مشخصه ها ، نقشه ها و نتایج آکادمیک?) دوره عمر تکنولوژی : تکنولوژی تولید نمونه اولیه ، تکنولوژی تولید نمونه اولیه ، تکنولوژی در حال رشد و پایدار ، تکنولوژی بالغ و پیر ? حقوق مالکیت معنوی : حقوق استفاده از پتنت استفاده از دارایی و مارک تجاری ، حقوق استفاده از دانش فنی ? جزئیات تکنولوژی مبادله شده : اطلاعات و اسناد ساختار تکنولوژی شامل برنامه ها و الگوهای ویژه فرایند کامل تحقیقات پایلوت تولید محصول ، تضمین کیفیت ، خدمات دانش فنی مدیریت شرکت شامل طراحی ، مشاوره ، مدیریت نظارت ، جستجو و خرید . که تشکل ها در مبادلات ، آموزش و تربیت پرسنل ، جنبه ی نیاهای تکنولوژی مشترک ، ایجاد بانک های اطلاعاتی تکنولوژی و سایر موارد می توانند کارکردی مؤثر جهت تسریع ، و تسهیل دسترسی به اطلاعات و عملیاتی نمودن رفع نیازها و نیز کاهش هزینه ها از خود نشان دهند . فعالیتهای تحقیق و توسعه : آینده رشد اقتصاد ، صنعت و خدمات در جهان عمدتاً به مهارت متکی خواهد بود . فرآیندهای متکی به فناوری پیشرفته ، تمایل به سرمایه بیشتری دارند و نسبت صادرات محصولات صنعتی High Tech رو به افزایش است . در طول دوره گذار به منظور کاهش ضعف های اولیه ، دولت لازم است بر افزایش منابع انسانی و جذب مهارتهای تکنولوژیکی جدید و ظرفیت های نوآورانه در سطح بنگاهها ، به ویژه برای توسعه ظرفیت صادراتی ، تمرکز یابد . در چنین شرایطی توسعه فناوری بین موسسات تحقیقاتی ، دانشگاهها و بنگاههای صنعتی از طریق تقویت نهادهای زیرساختی و تشویق و تحریک بنگاههای بخش خصوصی در تعیین و فرموله کردن نیازهای تکنولوژیکی موثر است . این نوع اقدامات می توانند در چارچوب

راهبردهای علمی برای ارتقای فناوری مورد توجه قرار گیرد . با درک روشن ارتباط فناوری و رقابت پذیری با سودآوری و رشد ، بخش خصوصی همکاری خود در سیاستگذاری تکنولوژیک و سرمایه گذاری در انتقال فناوری و فعالیت های R&D را افزایش خواهد داد . چنین سرمایه گذاری هایی می بایست از طریق کمک های دولتی مورد تشویق قرار گیرد . به کارگیری سرمایه گذاری خارجی به جز تامین هدف مالی ، با هدف های دیگری نیز صورت می پذیرد . ارتقای فناوری ، توسعه مهارت و مدیدیت برای ارتقای توان کیفی نیروی کار داخلی ، توسعه بازارهای صادراتی ، افزایش استاندارد تولیدات داخلی ، حرکت به سوی اقتصاد بازار از دیگر هدف های جذب سرمایه گذاری خارجی است . شرکت های چند ملیتی می توانند پس از سرمایه گذاری در کشورهای در حال توسعه فناوری مدرن را وارد نموده و کارایی حاصل از به کارگیری آن را افزایش دهند . بومی کردن این فناوری ها و توسعه فعالیتهای مراکز تحقیق و توسعه میتواند آثار سرریز FDI را افزایش دهد . ... در حالی که در کشور ژاپن ۸۰٪ از کل منابع مالی بخش پژوهش مربوط به بخش خصوصی می باشد و در آمریکا نیز بخش سهم تحقیقات بخشی خصوصی ۵۹٪ از کل منابع مالی بخش پژوهش می باشد . در ایالات متحده آمریکا در سال ۱۹۹۴ ، ۱۷۳ میلیارد دلار سهم تحقیقاتی بوده است که از این میزان ۳۶٪ سهم سرمایه گذاران دولتی ، ۵۹٪ سهم صنایع و ۵٪ سهم مؤسسات غیرانتفاعی دانشگاهی بوده است . عملکرد تحقیقات در این سال حاکی است که ۷۲٪ تحقیقات را بخش صنایع ، ۱۸٪ را مؤسسات دانشگاهی غیرانتفاعی و فقط ۱۰٪ تحقیقات را دولت بر عهده داشته است . در مقایسه تعداد دانشمندان و محققان بخش تحقیق و توسعه آمریکا از ۵۴۹۴۰۰ نفر محقق در سال ۱۹۷۰ به ۹۶۲۷۰۰ محقق در سال ۱۹۸۸ افزایش یافته است که اختلاف فاحش استفاده از منابع انسانی در بخش R&D را نسبت به ایران نشان می دهد . تجهیز و ارتقای سرمایه انسانی از مجموعه اقدامات لازم به منظور دستیابی به فناوری پیشرفته پس از جذب سرمایه خارجی ، تجهیز و ارتقای سرمایه انسانی است . سرمایه گذاری ناکافی در این امر ، کشور ما را تنها به عنوان مرکزی که منابع غنی معدنی دارد پرجذبه می سازد . که حاصل آن به طور طبیعی صنعتی شدن نیست . تجهیز و ارتقای سرمایه انسانی به معنی افزایش دانش و مهارت نیروی کار است . مراکز آموزش رسمی کشور شامل مدارس و دانشگاه ها ، عمدتاً به افزایش دانش نیروی کار کمک می کنند و واحدهای تولیدی و آموزش های فنی – حرفه ای حین کار ، مهارت آنان را افزایش می دهند . بررسی وضعیت نیروی انسانی شاغل در کارگاههای صنعتی در ایران نشان دهنده ضعف قابل توجهی در این زمینه است . که پیشنهاد می شود : در حوزه هایی که سرمایه گذاری خارجی در کشور توسعه پیدا می کند برنامه های آموزشی و ظرفیت های آموزشی دانشگاهها و مراکز آموزش عالی و علمی و کاربردی در کمیته هایی مرکب از وزارت علوم تحقیقات و فناوری ، وزارت صنایع و معادن ، تشکل های صنعتی مربوطه وبنگاههای اصلی مشارکت کننده درسرمایه گذاری خارجی ، برنامه ریزی شده و به طور مستمر مورد نظارت و ارزیابی قرار گیرد . و از سویی به دانشگاه ها اجازه داده شود تا بر اساس دریافت تقاضا از صنایع ، دوره های کاربردی کاردانی و کارشناسی را طراحی و اجرا کنند . اتخاذ سیاست تحقیق و توسعه پر کردن شکاف دانش : پر کردن شکاف دانش کار ساده ای نیست . کشورهای در حال توسعه به دنبال یک هدف متحرک اند ، چرا که کشور های پر درآمد به طور مداوم مرزهای دانش را فراتر می برند . گفتنی است که شکاف توانایی ایجاد دانش ، بزرگ تر از شکاف خود دانش است . کشورهای در حال توسعه باید سه گام مهم برای پر کردن شکاف دانایی بردارند • : کسب دانش مستلزم دریافت و انطباق دانش موجود در مناطق دیگر جهان (برای مثال از طریق رژیم تجاری ، سرمایه گذاری خارجی و موافقت نامه های مربوط به مجوزهای ساخت) و همچنین خلق دانش محلی از طریق تحقیق و توسعه و بنای دانش درون زاست • . جذب دانش مستلزم گسترش آموزش همگانی ، ایجاد فرصت های یادگیری برای تمام عمر و حمایت از تحصیلات دانشگاهی به ویژه در علوم و مهندسی است • . اشاعه دانش مستلزم بهره گیری از تکنولوژی جدید اطلاعات و ارتباطات از طریق افزایش رقابت ، توانمند سازی بخش خصوصی و وضع مقررات مناسب است . توجه به مسأله اطلاعات : حتی اگر کشورهای در حال توسعه از نظر دانش فنی به پای کشورهای پیشرفته

صنعتی برسند ، باز هم در مقایسه با آنها عقب تر خواهند بود . این موضوع ناشی از کمبود دانش درمورد صفات و مشخصات اشیاء و امور است . این دانش در مورد هر معامله ای ضروری است و این دانش باید در محل ایجاد و به طور مستمر نو شود . بدون دانش در مورد صفات و مشخصات اشیاء و امور، بازارها نمی توانند به خوبی کار کنند . نمی توان به طور کامل بر نابرابری اطلاعات فائق آمد و آن را از میان برد اما می توان آن را کاهش داد . مسئله اطلاعات در سه حوزه بیش از حوزه های دیگر جدی است و حل مسئله در این سه حوزه می تواند سهم بزرگی در دستیابی به رشد پایدار اطلاعاتی داشته باشد . این حوزه ها عبارتند از : بازارهای مالی ، محیط زیست و مسائل اطلاعاتی که فقرا از آن آسیب می بینند . در تعریف مدیریت دانشی می توان گفت مدیریت دانش شیوه شناسایی ، در اختیار گرفتن ، سازماندهی و پردازش اطلاعات جهت خلق دانش می باشد که پس از آن توزیع می شود و به عبارت دیگر در دسترس دیگران قرار می گیرد تا برای خلق دانش بیشتر به کار گرفته شود . بنابراین مدیریت دانش ، مثل ارتباطات ، در بهترین وجه به عنوان روش یا شیوه عمل سازمانی تلقی می شود . امروزه مدیریت دانش عمدتاً از مسئولیت های فناوری اطلاعات (IT) به شمار می رود ؛ زیرا در جمع آوری ، تبدیل و انتقال داده ها ، اطلاعات و دانش نقش کلیدی دارد . مدیریت دانش در عمل ، آمیزه ای از رهبری کسب و کار و فرهنگ و فناوری می باشد . این جنبه ها با ظرافت به هم مرتبط می باشند . نه فناوری محض و نه یک رهیافت صرفاً تجاری – فرهنگی به تنهایی نمی تواند برنامه اثر بخش مدیریت دانش ارائه دهد . مدیریت دانش نوعاً مجموعه مزایایی در ۴ قلمرو عمـده زیر را دارا می باشد : ۱) صرفه جوییها و کارآیی ها که فرآیندها با کارآمدی بیشتر انجام می گیرند و نیاز به بازآفرینی راههای انجام کار را از بین می برند . ۲) فرصتهای جدید که بازارها و فرصتهای جدید مشخص می شوند . ۳) تغییر و نوآوری که سازمان می تواند تغییرات را شناسایی کند و بدانها واکنش درست نشان داده و خود را به موقع تغییر دهد . ۴) به کارگیری بهتر منابع انسانی . سازمان بهره برداری کاراتری از منابع انسانی خود به عمل می آورد . سرعت فرایند کاهش چرخه زمانی فرایندها و تداوم کار از دیگر مزایای مدیریت دانش می باشد . ایجاد سازمان دانش مدار در اختیار گرفتن داده ها و تبدیل آنها به سطوح بالاتری از اطلاعات و دانش فقط یک قسمت در فرایند مدیریت دانش به شمار می رود و چالش برانگیز ترین بخش آن به کارگیری اطلاعات می باشد . بر خلاف بسیاری از دارایی ها مانند طلا ، دانش به تنهایی هیچ ارزشی نداشته یا حداقل ارزش را دارد . هیچ بازار همگانی برای دانش وجود ندارد – شاید به جز رقبایی که ممکن است مقدار زیادی پول پرداخت نمایند تا دانش شرکتهای دیگر را بربایند – ارزش سرمایه دانش از طریق به کارگیری و استفاده دانش در بسط و پیشبرد اهداف سازمان حاصل می شود . لازمه این امر خلق یک سازمان دانش مدار می باشد . سازمان دانش مدار سازمانی است که خلق دانش و فرایند سهیم شدن در آن درونی شده و به عنوان راه هدایت عملیات مورد قبول واقع شده است . در سازمان دانش مدار ، کارکنان به طور مداوم دانش ضمنی و دانش مشخص و ملموس را در اختیار گرفته ، مستند سازی می کنند و باهم سهیم می شوند . مدیران ضمن تسهیم دانش و رشد داراییهای دانش تصمیمات خود را بر پایه دانش استوار می سازند . خلق سازمان دانش مدار با دید و اهداف استوار آغاز می شود . فردی ، ترجیحاً مدیر سطح بالا ، دید الزام آور سازمان را به عنوان یک سازمان دانش مدار تعریف و توصیف می کند . این دید توصیف خواهد کرد که چگونه سازمان عمل کند ، چگونه داراییهای دانشی خود را به کار گیرد و چگونه کارکنان و مدیران باهم در ارتباط بوده ، دانش را انتقال دهند . از آنجائیکه فقط با نوآوری مداوم با یافتن طرق جدید کاهش هزینه ها و قیمتها ، روش های جدید خدمت به مشتری ، توسعه پیشرفتهای جدید فنی سازمان می تواند با دستیابی به مزیت های رقابتی در طولانی مدت موفق شود ، مدیریت دانش با ایجاد محیط یادگیری توام با همکاری که در آن اطلاعات در فرهنگی سهیم می شود که ویژگی های مثبت کارکنان را گلچین کرده و بدانها پاداش می دهد ؛ به نوآوری سازمان کمک خواهد نمود . به همین طریق مدیریت دانش به سازمانها کمک می کند تا از طریق یادگیری و تجدید حیات دانش به شکلی مداوم با تغییرات برخورد کند . اگرچه دستیابی به سازمان دانش مدار مشکل است ، لیکن فناوری مانع آن نیست . سازمان

ها از قبل بسیاری از فناوری های مورد نیاز را در خود دارند تا جمع آوری ، تغییر و تبدیل ، دسترسی و سهیم شدن در اطلاعات و دانش را در برخی سطوح آغاز کنند . خرید و نصب فناوری فراوان آسان ترین بخش کار است . کار مشکل تر تغییر فرهنگ ، خط مشیها و طرز کار سازمان است تا بتوان رشد و به کارگیری مناسب داراییهای دانشی را از بالاترین سطح مدیران به پایین ترین سطح کارکنان مورد تشویق قرار داد . این امر مستلزم تغییرات در استخدام ، نقد ، ارتقاء و عملیات مترتب به ترمیم حقوق و دستمزد است . مشکلات رسیدن به سازمان دانش مدار مشکلات پیش روی حرکت به سوی دانش مداری در سازمانها به طور خلاصه عبارتند از : ۱) پیچیدگی فنی ۲) ابهام مدیریت رده بالاـ : مدیریت سطح بالا همواره اصل مدیریت دانش را تائید و به صورت لفظی مفهوم سازمان دانش مدار را مورد تحسین قرار می دهد . اما مدیریت همیشه مطمئن نیست که می خواهد کارکنان خود را با دانش توانمند سازد و اصولاً مدیریت دانشی یک عمل انقلابی به شمار می رود . ۳) مقاومت مدیران میانی : در اینجا نیز همانند مدیریت رده بالا مدیریت دانش یک عمل انقلابی و یک مانع برای ارتقاء ، پاداش ، شهرت و شناسایی محسوب می گردد . ۴) مقاومت کارکنان : بسیاری از کارکنان ممکن است مدیریت دانش را به عنوان کار زیاد برای خود با بازده مستقیم اندک نسبت به تلاشهایشان تلقی کنند . ۵) مبهم بودن دانش : سازمان ها در داده ها و اطلاعات غرق می شوند ولی دانش حقیقی به سادگی قابل حصول نیست و مستلزم تلاش و آموزش های مناسب است . ۶) ذهنیت کوته فکرانه : عدم توانایی سرمایه گذاری در حال حاضر برای بازگشت و بازده آن در آینده جریان رایج در سازمان ها می باشد مدیریت دانش نیازمند دیدگاهی طولانی مدت در جهانی است که به نظر کوته نگرانه می رسد . ۷) نبود روحیه همکاری مشترک : سازمان ها در گذشته به علت کوچک سازی ، تامین منابع انسانی از خارج سازمانو تجدید ساختار هر گونه همبستگی و عهد و میثاق بین کارگران و بین آنها و سازمان را به حداقل کاهش داده اند . راهبرد دانش علاوه بر معماری دانش و زیرساخت دانش ، مدیران دانش باید راهبرد دانش را ایجاد و تدوین کنند . راهبرد دانش ، برنامه مدیر دانش برای اقدام جهت ایجاد ، به کارگیری ، و افزایش داراییهای دانشی سازمان است . راهبرد دانش مشابه راهبرد فناوری اطلاعات باید با راهبرد کسب و کار سازمان ، از طریق توسعه و به کارگیری داراییهای دانش هماهنگ شود تا به اهداف کسب و کار سازمان خدمت کند . مهم ترین رهنمودها برای مدیرانی که به ایجاد راهبرد دانش اقدام می کنند عبارتند از : ۱) ایجاد عنصر الزام آور امور تشکیل دهنده دانشی برای ارزش گذاری به پیشنهاد مشتری . ۲) برقرای ارتباط و مفاهمه از قصد و نیت کسب و کار و اهداف راهبردی ابتکارات مدیریت دانش با روشنی و شفافیت . ۳) پرورش کار تیمی و تشریک مساعی فراتر از مرزهای سازمان که دربرگیرنده مشتریان و شبکه شرکای ارزشمند باشد . ۴) تغییر جزمیت ذهنی سهیم شدن در دانش از مدل توزیع داخلی به مدل دسترسی مشتری مدار . ۵) طراحی ایجاد دانش جدید و انتقال فرایند بر اساس نیازهای انگیزشی و موقعیتی کارکنان دانش . ۶) توسعه پایه های دانش جهت انطباق با دانش مورد جستجوی کارکنان و سبک تصمیم گیری آنان . ۷) تکامل بخشیدن به زیر ساختهای فناوری بر پایه تجربه موجود و الگوهای مشتری . ۸) پاداش دهی به کشف ، ایجاد دانش و سهیم شدن در دانش . دانش و سایر شکلهای سرمایه فکری داراییهای پنهان سازمانها به شمار می روند . آنها در ترازنامه گزارش های سالیانه دیده نمی شوند ، در عین حال ایجاد ارزش و پتانسیل درآمدهای آینده را رقم می زنند . بر حسب آنچه که اشتراوسمن عنوان کرده است : « سرمایه دانش وقتی شکل می گیرد که کارکنان درباره این که چگونه کالا و خدمات ارائه دهند ، فکر یا صحبت کنند . و این گفتگو و تامل وقتی که آنها در عمل مشغول ارائه کالاـ یا خدمات هستند رخ نمی دهد ، بلکه وقتی رخ می دهد که در حال یادگیری ، کارآمزی ، صحبت ، نوشتن یا علاوه بر این موارد در حال به دست آوردن دانش و برقراری ارتباطات به منظور بهبود بخشی به بهره وری اند . این بهبود عملکرد مستقیماً به پول واقعی تبدیل می شود که نمایانگر بازده مترتب بر سرمایه دانشی سازمان است . » طریق ایجاد داراییهای با ارزش دانشی توسط سازمان با به کارگیری هفت اهرم دانش صورت می پذیرد : ۱. دانش مشتری ۲. روابط صاحبان سهام ۳. محیط کار و تجارت ۴. حافظه سازمانی ۵. فرایندهای کار و تجارت ۶. تولیدات و خدمات ۷. افراد انسانی مدیر

دانش ارث برای شرکت ها chief knowledge officon آسان ترین راه درک نقش مدیر دانش ارشد این است که ببینیم چنین شخصی در یک شرکت تجاری چه کاری ممکن است انجام دهد . در اقتصاد مبتنی بر دانش که در قرن بیست و یکم در حال توسعه است ، وظیفه مدیر دانش ارشد کمک به کسب برتری از طریق اطلاع از این موضوع است که مزیت در کجا یافت می شود . این کار وظیفه مدیر اجرائی ارشد نیست و شغل پاره وقت هم نیست : مدیر اجرائی ارشد به اندازه ی گرفتار است که فرصت چنین کاری را ندارد . وظیفه مدیر تحقیق و توسعه هم نیست که کارش تمرکز بر ایجاد فن آوری های جدید پس از قطعی شدن تصمیم برای ساخت آن هاست . این کار وظیفه مدیر فنی ارشد هم نیست ، که انتخاب های علمی گسترده و نقشه های مسیر فن آوری جایگزین را تشخیص می دهد . مدیر دانش ارشد نه هدایت کننده است و نه برنامه ریز و نه مصلحت اندیش و نه نه مدیر دانش ارشد آنچه را همه مشاغل دیگر نیاز دارند ـ دانش مربوط به ماهیت نظام جدیدی که توان هدایت و کنترل انجام خواهند داد و برنامه و تاکتیک های دراز مدت و کوتاه مدت خود را طراحی خواهند کرد ـ فراهم می کند . بیل گیتس در مایکروسافت نمونه اولیه مدیر دانش ارشد تجاری وظیفه او این است که ببیند چگونه می توان فناوری های نرم افزاری نو ظهور را تلفیق کرد و محصولات معیار صنعتی مورد نیاز را ایجاد کرد . سرانجام هر شرکتی یک مدیر دانش ارشد خواهد داشت . شرکت هایی که زودتر این کار را انجام دهند به برتری رقابتی دست پیدا خواهند کرد . امروزه هیچ کس دقیقاً نمی داند که چنین شخصی چه کاری باید انجام دهد زیرا این شغل در جریان کار در حال ابداع شدن بوده و کار مدیر دانش ارشد از یک صنعت به صنعت دیگر متفاوت است . احتمال هائی از شرح کارهای مدیر دانش ارشد در شرکت ها می تواند بدین شرح باشد • : ارائه توصیه برای خرید ، فروش یا ساخت فناوری های جدید • تشخیص زمان تغییرات و درک زمان رسیدن دوره بلوغ و تعیین واکنش مناسب • تشخیص زمان خروج از صحنه و یا عقب نشینی • تحلیل و عرضه اطلاعات و شرایطی که به توان بر اساس آن ها هوشمندانه تصمیم گیری نمود• ارائه توصیه جهت بزرگتر کردن ، کوچک تر کردن یا ادغام شرکت ها پیشنهاد راهکار : چنانچه تشکل ها خود با درک اهمیت موضوع نسبت به فرهنگ سازی و اشاعه اطلاعات دورم به میدان صنایع کشور زمینه نفوذ و ورود این تفکر تلاش نموده و موضوع تفکیک مالکیت و مدیریت و لزوم حضور مدیران ارشد اجرائی ، ارشد تحقیق و توسعه ، ارشد فنی و ارشد دانش را در شرکت ها نهادینه سازنده گامی مهم برای آینده صنایع کشور برداشته شده است . مدیر دانش ارشد ملی کشورها نیز باید مانند شرکت ها ، بهترین شیوه بازی کردن را در بازی اقتصادی جدید بیاموزند . دولت ها هم مثل شرکت ها ، با آینه ای مبتنی بر دانش روبرو بوده و وارث تأکید تاریخی بر امور مالی هستند . داشتن یک مدیر دانش ارشد ملی که درک کند اقتصاد مبتنی بر دانش به کدام سو می رود ، همان چیزی است که برتری در آینده را رقم خواهد زد . هر دولتی که سعی بر اعمال نظارت به شیوه قدیمی داشته باشد بدون چون و چرا متوجه خواهد شد که سازمان ها و شرکت های داخلی به طور قانونی و الکترونیکی به خارج از کشور و خارج از حوزه کنترل قانونی آنان نقل مکان می کنند . چرا که امروزه اگر شرکت ها قوانین و مقررات ملی خود را درست نداشته باشند می توانند اداره مرکزی و تولید خود را به جاهای دیگری منتقل کنند . بطور مثال چرا باید یک شرکت در جائی فعالیت کند که مالیات بیشتری دریافت می شود ؟ با معکوس شدن جایگاههای سنتی ، قدرت چانه زنی نسبی دولتها و شرکت های چند ملیتی در حال تغییر یافتن به نفع شرکت هاست زیرا کشورها به شرکت ها بیشتر نیاز دارند تا شرکت ها به کشورها . برای همه کشورهای بزرگ تصمیم های مربوط به زمینه ای که باید در آن سرمایه گذاری انجام شود جنبه حیاتی دارد . بطور مثال کشور ایران باید بودجه تحقیق و توسعه خود را در کجا سرمایه گذاری کند تا پول و سرمایه گذاری انجام شده در بخشی که بازده تکنولوژیکی ندارد به هدر نرود ؟ کشورها نیز مثل شرکت هائی که درصدد کنترل جریانهای دانش به منظور کسب سود هستند ، باید برای به حداکثر رساندن ثروت خود کنترل جریانهای دانش را به دست بگیرند و در نتیجه کشورها نیز مانند شرکت ها به یک مدیر دانش ارشد نیاز دارند . از آنجائیکه وزارتخانه ها به این دلیل تأسیس می شوند که موضوعی به آن اندازه مهم به نظر می رسد که برایش پستی

جدید در هیأت دولت ایجاد شود ؛ چنانچه کشور ایران بخواهد مثل از این که از اقتصاد مبتنی بر داشن به طور چشمگیری عقب بماند و در حقیقت بخواهد بجای قرار گرفتن در پشت خط مقدم تکنولوژی و اقتصاد در جلوی آن آنهم به دلیل دشوار تر بودن تعقیب و سبقت به نسبت تداوم حرکت در خط مقدم در مسابقه پیشرفت ـ قرار بگیرد ، می بایست نسبت به ایجاد یک سازمان ملی که وظیفه دائمی اش تفکر درباره چگونگی استفاده از پیشرفت های دانش به منظور افزایش ثروت ایرانیان باشد اقدام نماید . چرا که این موضوع به اندازه داشتن یک وزارت دفاع برای کشور اهمیت دارد • . منابع و ماخذ ها – اقتصاد سیاسی ایران – دکتر بهنام ملکی – ۱۳۸۲ – ناشر : نور علم – استراتژی جهانی شدن شرکتها و موسسات – مهندس محمود صانعی پور – ۱۳۷۹ – ناشر : موسسه فرهنگی هنری بشیر علم و ادب – استراتژی توسعه صنعتی کشور – دکتر مسعود نیلی – ۱۳۸۲ – ناشر : دانشگاه شریف – فن بازار – امین سالاری ، روح ا... سهرابی ، سید جمال الدین حسینی – ۱۳۸۲ – ناشر : پارک فناوری پردیس و نشر آتنا – سیاستهای صنعتی ایران – مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی – مدیریت دانش ، موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات – آلن رادنیگا – ۱۳۸۳ – ناشر : سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت) – برندگان و بازندگان جهانی شدن ـ لستر تارو ـ ۱۳۸۳ جمعبندی ـ پیشنهادها : با توجه به کلیه مطالب ذکر شده از ابتدای مقاله تا به اینجا ، چنانچه بخواهیم به وظایف و نقش NGO های صنعتی در تحقیق و توسعه و منابع انسانی بپردازیم ، توجه به روحیات ، معنویات ، ترکیب اعضاء ، اهداف ، برنامه ها شرح وظایف ، استراتژی و راهبردهای این تشکل ها می تواند خود را در جای جای تعاریف ، مزایا ، کاستی ها و راهبردهای مطلوب بخش به وضوح نمایان سازد که ذیلاً ـ در مجموع و بطور خلاصه ذکر می گردد ? . کمک به ایجاد پیمانکاری فرعی ، سرمایه گذاری مشترک ، خرید و فروش لسانی و فرانشیز ? تلاش در جهت افزایش قابلیت ها و توانمندی های بخش خصوصی? تلاش و مشاوره در به تصویب رساندن قانون مالکیت معنوی ? تلاش و مشاوره در به تصویب رساندن قانون تبدیل و انتقال مالکیت ?حفاظت و نظارت بر اجرا و فراگیر شدن حقوق مالکیت ? همکاری و مشارکت در تدوین و اجرای سیاستگذاری صنعتی ? تلاش جهت به رساندن معافیت مالیاتی طولانی مدت برای واحد R&D ? کمک به به وضع سیاستهایتشویقی مالی ، فرهنگی ، اداری? تدوین و اجرای جوایز محلی و استانی برای فعالیتهای شایسته تقدیر R&D و اعمال مدیریتهای نوین ? ایجاد و تقویت شبکه های ارتباطی واحدهای R&D ? ایجاد و تقویت فن بازار ? تشویق و اموال R&D به عضویت در NGO ها ? شناسائی توانائی و قابلیتهای و اموال R&D و ایجاد بانک اطلاعاتی جهت سهولت دسترسی و ارتباط بهتر با این راه ها ? تدوین برنامه ای آموزشی جهت روز آمد کردن دانش و اطلاعات مدیران و کارشناسان و اموال تحقیق و توسعه و دامداری صنعتی بطور مستمر ? تقویت رابطه دانشگاهها با واحدهای تحقیق و توسعه و واحدهای صنعتی جهت انتقال هر چه بهتر خواته ها و نیازان پژوهش کاربردی صنایع به منظور تدوین برنامه های پژوهشی مرتبط و کارآمد ? ارائه مشاوره به دولت به منظور افزایش دقت در برنامه ریزی های استراتژی صنعتی و علمی کشور ? برآورد نیاز مشترک واحدهای تحقیق و توسعه به تکنولوژی ، نرم افزار ، سخت افزار و موارد و انجام تمهیدات لازم به منظور تسهیل خرید ، تجهیز و توزیع آنها ? جمعبندی خواسته ها و مشکلات با بررسی و استعلام از واحدهای تحقیق و توسعه و انتقال و پیگیری جهت بهبود وضعیت آنها ? کمک به افزایش جریان غیر تجارت تکنولوژی? برگزاری نمایشگاهها و کنفرانس های تکنولوژی و صنعتی ? ارائه روشهای سیستماتیک جهت دستیابی به تکنولوژی ? کمک و تقویت بهره گیری از مدیریت دانش در صنایع کشور ? کمک به ایجاد و تقویت سازمان های دانش مدار ? آگاه سازی مدیران و صاحبان صنایع نسبت به اهمیت جایگاه تحقیق و توسعه و پژوهش و نیز نیاز واحدهای صنعتی به سیستمهای جدید مدیریت

منبع: کنفرانس ملی مدیریت دانش

http://system.parsiblog.com/۱۱۲۴۵۰۹.htm

اقتصاد دانش محور

بسیاری از هنجارهای مرتبط به امور مردم با آمدن ICT در حال تغییر است و می‌رود تا دنیای جدیدی را در جهان بسازد.یکی از مهمترین تحولات در جهان آینده بحث توسعه جهان آینده مبتنی بر اقتصاد دانش محور است که تا کمتر از یک دهه دیگر فراگیر خواهد شد و شکل جدیدی از اقتصاد نوین را در جامعه بشری بوجود خواهد آورد. با توجه به فاصله شدید اقتصاد سنتی روستایی به اقتصاد پویای جهانی و حضور فناوریهای جدیدی که هر روز در اقتصاد جهانی تاثیر می‌گذارند و اقتصاد جدیدی که تحت عنوان اقتصاد دانش محور مطرح است، نقش اقتصاد روستاها چگونه خواهد بود؟اگر ما برنامه چهارم توسعه کشور را با شعار دانائی محور آغاز می‌کنیم، باید بدانیم که باید اقتصاد دانش محور را به عنوان چشم‌انداز اقتصادی کشورمان در آینده ببینیم و در تعامل با آن برنامه‌ریزی کنیم و بدانیم که اقتصاد دانش محور انتگرال ICT بعلاوه استراتژیهای مناسب تجاری و بازاریابی است. بنابراین هر توسعه‌ای که محور حرکت آن ICT نباشد و با روشهای علمی تهیه و اجرا نشود عملا در جهان آینده موفق نخواهد بود. سئوال اساسی آن است که نقش روستاها در این اقتصاد پیچیده کجا است. جایگاه توسعه روستاها در چشم‌انداز ۲۰ سال آینده در کجا است؟ آیا اقتصاد روستاها نیز از شکل سنتی به اقتصاد دانش محور مبدل خواهد شد؟بهتر است ابتدا اقتصاد دانش محور را بشناسیم و سپس به تبعات آن بخصوص در روستاها بپردازیم.اقتصاد دانش محور چیست؟ چگونه بوجود آمده و به کجا می‌رود؟اقتصاد دانش محور آن است که تولید، توزیع و استفاده از دانش در آن نقش اصلی و غالب برای تولید ثروت باشد.تا سال ۱۹۶۰ میلادی که تولید بیشتر اقتصاد تولیدی را حاکم کرده بود بازوی کارگر و سرمایه نقش اساسی را در صنعت داشت. از سال ۱۹۶۰ تا اکنون جهان اقتصاد شکلی سینوسی بخود گرفته و شاهد صعود و نزول موقعیت اقتصادی در جهان هستیم. شاید دلیل عمده این وضعیت تغییرات سریع فناوری‌های نوین هستند که در کنار رایانه، اینترنت و توسعه دانش وضعیت جدیدی را به جهان حاکم کرده و شکل رفتارهای اقتصادی سنتی را عوض کرده‌اند.گفته می‌شود این وضعیت تا سال ۲۰۱۰ میلادی ادامه خواهد داشت و بعد از آن اقتصاد دانش محور جایگزین می‌شود و شکل سینوسی اقتصاد به وضع باثباتی می‌رسد. از سال ۲۰۱۰ به بعد فقط کسانی که بتوانند با علم و دانش فضای خلاقیت و نواوری را در جامعه خود گسترش دهند شانس داشتن اقتصاد قوی را خواهند داشت.امروزه بسیاری از مردم، ارتباط اقتصاد دانش محور را مرتبط با صنعت تکنولوژی پیشرفته مانند ارتباطات و سرویسهای مالی مانند بانکداری الکترونیکی، کارت اعتباری و تجارت الکترونیکی می‌دانند. استفاده از فناوری اطلاعات، رایانه، اینترنت در تمام تولیدات و بخشهای اقتصادی کاربرد دارد و دانش مهمترین فاکتور تولید در کنار سرمایه، کارگر، زمین و سازمان اقتصادی جای گرفته است.در روستاها که به ظاهر اقتصاد آرامی دارند شاید این پیچیدگی خوب دیده نشود اما واقعیت آن است که اقتصاد پروسه‌ای پویا است و هر حرکتی در اقتصاد ملی تاثیر خود را در اقتصاد روستا نیز نشان می‌دهد.بعضی از عوامل موثر در توسعه اقتصاد دانش محور که برای شهر و روستا تاثیر یکسانی دارد بشرح ذیل است •:اینترنت عامل هم‌افزائی دانش جهانی می‌باشد و در آینده ابزار مهم توسعه دانائی محور خواهد بود که از طریق آموزشهای مستقیم و غیرمستقیم کاربران در جهان توسعه خواهد یافت •.دولت الکترونیکی و تجارت الکترونیکی وجوه غالب در اقتصاد دانش محور می‌باشند •.بهبود دائم فناوری و خلاقیت باعث توسعه اقتصادی و دانش می‌باشد •.فشارهای جهانی شدن اقتصاد دانش محور، و فناوریهای جدید باعث افزایش رقابت و خلاقیت می‌شود.عوامل فوق مهم بوده و شهری و روستایی ندارند.چرا باید به اقتصاد دانش محور توجه کنیم •؟فرصت استفاده و پشتیبانی از منابع اقتصادی جهان را خواهیم یافت •.از تجربه کشورهای پیشرو در این زمینه استفاده خواهیم کرد که بعضا مانند کره جنوبی در گذشته شرایط اقتصادی بهتر از کشور ما نداشته‌اند و امروزه بعد از گذشت فقط حدود ۲۰ سال موفقیتهای خوبی را در اقتصاد جهانی بدست آورده‌اند •.هرچه زودتر وارد اقتصاد دانش محور شویم شانس بدست آوردن تجربه بیشتر و توان رقابت بهتر را خواهیم داشت •.شناخت سریعتر ما از اقتصاد دانش محور باعث می‌شود در برنامه توسعه چهارم کشور استراتژیهای مناسب با نیاز زمان را

در اقتصاد کشور انتخاب کنیم •.باز شدن درهای کشور بر اثر فشار اقتصاد دانش محور امری اجتناب ناپذیر است، لذا هرچه زودتر آنرا درک و با آن آشنا شویم و بتوانیم مزایای آنرا تشخیص داده و استفاده کنیم به نفع کشور است.اقتصاد مبتنی بر دانش خدمات مناسب با زمان کمتر و سود بیشتر را درپی خواهد داشت و لذا اجتناب از آن ممکن نیست.قبل از بحث در مورد ارتباط تجارت الکترونیکی و اقتصاد دانش محور به تعریف دانش و انواع آن می‌پردازیم:دانش چیست •؟دانش فرم پایه سرمایه است. حرکت و رشد اقتصادی با جمع شدن دانش انجام می‌شود •.برعکس سرمایه و کارگر (در اقتصاد سنتی)، دانش می‌کوشد (در اقتصاد دانش محور) تا یک کالای عمومی شود •.وقتی دانش کشف شد و عمومی شد، هیچ خرجی برای شریک شدن آن با دیگران وجود ندارد •.کسی که دانش تولید کند سخت است که بتواند آنرا از دسترس دیگران دور نگهدارد. بعضی از قوانین مانند مالکیت معنوی و ثبت اختراع ممکن است کمی در این راه مفید باشند.انواع دانش •:انواع مختلفی از دانش قابل تشخیص وجود دارد•. Know-what : یا دانش درباره حقایق که این روزها اهمیت کمی دارد •!Know-why: دانشی که درباره طبیعت جهان، اجتماع و فکر بشر است •.Know-who : مربوط به روابط اجتماعی در جهان، و درباره دانشی که چه کسی چه می‌داند و چه کسی چه کاری می‌تواند انجام دهد است. شناخت افراد کلیدی بعضی وقتها از دانستن اصول علمی نوع‌آوریهای دانشمندان هم مهمتر است •.Know-where and know-when: در یک اقتصاد پویا و انعطاف پذیر بسیار مهم هستند •.Know-how: به حرفه مربوط می‌شود، توانمندی انجام کاری در سطح عملیاتی و اجرایی •.’Tacit knowledge‘ دانشی که از طریق تجربه حاصل شده است و به آموزش و یا دوره‌های رسمی مربوط نیست •.’Explicit knowledge‘ که از طریق آموزشهای و دوره‌های رسمی بدست می‌آید.:Learning Economyمطابق نظر اقتصاددانان نوین، کشوری می‌تواند ظرفیت استفاده از اقتصاد دانش محور را داشته باشد که بتواند با سرعت به یک مجموعه ’learning economy‘ تبدیل شود. learning نه تنها به معنی استفاده از تکنولوژی برای دسترسی به دانش جهانی است بلکه جهت ارتباط با سایر مردم جهان درباره خلاقیت و نوآوری نیز می‌باشد.بوسیله Learning Economy افراد، سازمانها و کشورها می‌توانند با شریک شدن در نوآوریها ثروت زیادی بدست آورند. باید بجای آموزش در دروش اقتصادی، نحوه چگونه آموختن در دستور کار اقتصاد دانان قرار گیرد.ارتباط تجارت الکترونیکی و اقتصاد دانش محور:تجارت الکترونیکی مقدمه اقتصاد دانش محور است. با حضور ICT در سازمانهای اقتصادی هم شکل فیزیکی، هم ماهیت رویه‌های کاری و هم نحوه برخورد دولت با بخش خصوصی عوض خواهد شد.باید آمادگی لازم را در این زمینه ایجاد کنیم. بررسی تجربه چند کشور در این زمینه در قسمت ذیل آمده است:استرالیا:در سال ۱۹۹۸ استرالیا یکی از سریعترین رشدهای اقتصادی معادل ۹/۴ درصد GDP را داشت. یک دلیل عمده آن استفاده مناسب دولت از فناوری و بخصوص نوآوری در توسعه ICT و بکارگیری اینترنت بوده است. دولت استرالیا علاقمند است آنجا مرکز پیشرفته اقتصاد دیجیتالی دنیا باشد.دولت استرالیا با تشویق شرکتهای کوچک و متوسط به تحقیق و پژوهش و تخفیفهای مالیاتی راه آنها را به تجارت الکترونیکی هموار نموده است. دولت تلاش دارد ارتباط اقتصادی آنها را با جهان برقرار نماید.آموزش عمومی حرفه‌ای در سطح وسیع بصورت on-line از طریق سایت skill.net و دهها برنامه آموزشی دیگر شرایط استرالیا را برای استفاده مناسب از ICT و اقتصاد دانش محور آماده کرده است.فنلاند:در ۵۰ سال گذشته مشاغل فنلاند از ۷۰٪ به ۶٪ کاهش یافته است. برنامه‌های توسعه را با موفقیت بر اساس توسعه ICT به جلو می‌برند. درصد صنایع پیشرفته در GNP تا ۵ برابر در عرض ۱۰ سال رشد داشته است. در آمد سرانه در این کشور با سرعت بالا می‌رود.ایرلند:تجربه ایرلند نشان می‌دهد که این کشور توانسته است در یک دهه خود را از یک کشور ورشکسته از نظر اقتصادی به یکی از سریعترین کشورها از نظر رشد اقتصادی و اقتصاد ویا در بین کشورهای توسعه یافته تبدیل کند.بین سالهای ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۷ که رشد اقتصادی کشورهای اروپایی حداکثر ۲٪ بود ایرلند توانست با توسعه صنعت ICTرشد اقتصادی ۷٪ داشته باشد.سنگاپور:جزیره کوچک سنگاپور که فقط ۶۰۰ کیلومتر مربع وسعت دارد و هیچ منبع طبیعی نیز ندارد با

مـدیریت درسـت اقتصـادی توانسـته است به ترمینـال بـانکی و مـالی، محـل توزیـع اطلاعـات و انتقـال کالاـ و لوجستیـک جهـان در آیـد.سـنگاپور اولین کشوری است که حرکت به سوی اقتصـاد دانش محور را آغاز کرده است. با اتخاذ تصـمیم سـنگاپور به عنوان جزیره هوشـمند IT در سـال ۲۰۰۰ عملاـ راه درست انتخـاب شـده است.در سـال ۱۹۸۱ سـنگاپور اولین کشـوری بود که خـدمات رایانه‌ای را به شـهروندان شـروع کرد. در سال ۱۹۸۶ صنایع IT سنگاپور قیمتی معادل ۳/۷ میلیارد دلار داشتند. ۹۸٪ مردم سنگاپور دسترسی به شبکه‌های پرسرعت با پهنای باند زیاد دارند.که از این نظر در جهان اول می‌باشند. تمام سرویسهای دولت بصورت on-line است و عملاـ دولت الکترونیکی در آنجـا به مراحـل یکپـارچگی نزدیـک می‌شود. در آنجـا تجـارت الکترونیک بیش از ۵۰٪ عملی شـده است.مـالزی:استراتژی توسـعه مـالزی بر اسـاس جـامع اطلاعات است. با پیش بینی بودجه ۴۰ میلیـاردی و پروژه پی‌بستر چندرسانه‌ای سوپرکریدور عملا فاز رسـیدن به اقتصاد دانش محور را با توسعه ICT شروع کرده‌اند و برنامه مشخصی تا سال ۲۰۲۰ دارنـد. اقتصاد دانش محور را خوب درک کرده و نقطه اتصال خود با جهان را بر اساس این محور تعریف کرده‌اند.استراتژی اقتصاد دانش محور ملی •:ایجـاد شـبکه ارتباطی ملی موثر و ارزان •بالا بردن کیفیت کالاها از طریق کسب دانش و ارزش افزوده مناسب• ارتقاء رقابت در صـنعت و تجارت به عنوان یک اصل •پشتیبانی از مراکز تولیـد اطلاعات و سرویسـهای روی خط •اهمیت دادن به آموزش، کـارآموزی، بالاـ بردن حرفه فارغ‌التحصـیلان و برنـامه‌ریزی آموزش در طول عمر •.بالاـ بردن فرهنـگ سیاسـی جـامعه در مشـارکت در امور اجتمـاعی تـا رسـیدن به دمکراسـی منطقی و منـاسب •.پشتیبانی از ارزشـهای فرهنگیاستراتژی ایجاد اقتصاد دانش محور •:تهیه و تبیین چشم‌انداز، راهبرد، سـیاست و طرحهای نسبتا مناسب تحت عنوان سـند راهبردی ایجاد اقتصاد دانش محور ملی مبتنی بر تجربیـات جهـانی و امکانات داخلی •.ایجاد جامعه‌ای اقتصادی با مردم خلاق، متخصـص، انعطاف‌پـذیر •ایجاد پی‌بستر پویا برای توسـعه فناوری اطلاعات •.ایجاد سیستم موثر برای رشد خلاقیتها و نوآوریها در زمینه اقتصادی •.ایجاد مرکز تحقیقات پیشرفته اقتصـاد دانش محور •رعـایت اسـتانداردهای جهـانی و مشـارکت فعـال در کمیته‌هـای بین‌المللی در این زمینه.تاثیر ICT در اقتصاد دانش محور •:ICT موتور محرکه اقتصاد دانش محور است •.تجارت الکترونیکی گام نخست فرهنگ‌سازی جامعه بسـمت اقتصاد دانش محور است •.ICT در هر شش منبع اقتصاد: نیروی انسانی، ابزار، نقدینگی، مواد اولیه، مدیریت و تبلیغات اثر موثر دارد •.آیا صفحات وب WWW واسـطه و عامل مستقیم ارتباطات اقتصادی جهان نیستند؟ آیا آنها بازار کالا و خدمات را جهانی نکرده‌اند•. رایانه و اینترنت شـریک ساکت بازرگانان و تولیـد کنندگان هسـتند و علاوه بر محاسـبات در تصـمیم‌گیریها به صاحب خود کمک می‌کننـد. اقتصـاد دانش محور چیست •؟در ۲۰۰ سال گذشـته دو عامل اصـلی تولیـد، کارگر و سـرمایه بوده است. دانش، آموزش، سرمـایه هوشـمندی فاکتورهـای اقمـاری خارج سیسـتم اقتصادی بوده‌انـد •.ICT در هر شـش منبع اقتصـاد: نیروی انسـانی، ابزار، نقدینگی، مواد اولیه، مدیریت و تبلیغات اثر موثر دارد •.آیا صفحات وب WWW واسطه و عامل مستقیم ارتباطات اقتصادی جهان نیسـتند؟ آیا آنها بازار کالا و خـدمات را جهانی نکرده‌انـد •.رایانه و اینترنت شـریک ساکت بازرگانان و تولیـد کنندگان هسـتند و علاـوه بر محاسـبات در تصـمیم‌گیریها به صـاحب خود کمک می‌کننـد. چطور اقتصاد دانش محور را در کشور بسازیم •:تهیه سـند راهبردی توسـعه تجـارت الکترونیکی کشور •تسـریع در توسعه بانکـداری الکترونیکی، کارتهـای اعتبـاری و تهیه قوانین و مقررات مربوطه •.رعـایت اسـتانداردهای جهانی و مشارکت در تولیـد آنها •.اطمینان از رعایت اسـتانداردهای تجارت الکترونیک در تولید نرم‌افزارهـا کشور و رعـایت قـانون مـالکیت معنوی •.رعـایت نکـات امنیتی در پرداختهای الکترنیکی •ایجاد سیسـتم قیمت گـذاری کالاهـای دیجیتـالی •ایجـاد سیسـتمی برای اخـذ مالیات روی خط •ایجاد شـبکه‌های سـرعت بالای مطمئن با تکنولوژی پیشـرفته در سازمانهای اقتصادی •تولید اطلاعات و داده‌های دیجیتالی در امور اقتصادیاقتصاد دانش محور •:آموزش: آموزش رابطه مستقیم در اقتصاد دانش محور دارد. سنگاپور و کره جنوبی موفقیت خود را در آن می‌دانند •.تحقیق، پژوهش و توسعه نوآوریها: برای گذر از اقتصاد سنتی به اقتصاد دانش محور نیاز به سرمایه‌گذاری سنگین در پژوهش باید صورت گیرد •.نقش دولت: نقش دولت می‌تواند

با توسعه منطقی ICT و هدایت بخش خصوصـی از طریق تسـهیلات در بوجود آمدن اقتصاد دانش محور موثر باشد •.کار فرهنگی در تغییر سـنتها: بایـد بـا کار فرهنگی اقتصاد سـنتی را به اقتصاد دانش محور هـدایت کرد •.افزایش اقتصاد روی خط: افزایش نقل و انتقالات مـالی و داده‌هـای دیجیتـالی بایـد انجـام شـود. اینـترنت رابطـه بین شـرکتهای کوچـک و بزرگ را در سـطح جهـان برقرار می‌کند.پنج مرحله دولت الکترونیک از دیدگاه سازمان ملل می‌تواند در سند راهبردی توسعه اقتصاد دانش محور هم کاربری داشته باشـد •:مرحله اول: پیدایش •مرحله دوم: ارتقاء •مرحله سوم: تعامل •مرحله چهارم: تراکنش •مرحله پنجم: یکپارچگینقاط قوت و ضعـف کشـور در ایجـاد اقتصـاد دانش محـور •:نقـاط قـوت •داشـتن نیروی انسـانی جوان و نسـبتا تحصـیل کرده •تجربه خوب در موفقیتهـای علمی و فنی •امکان ایجاد پی‌بستر نسـبتا مناسب ارتباطی و فنی • باز بودن دربهای کشور برای سـرمایه‌گزاری خارجی و اسـتفاده از بالاترین تکنولوژیها •موقعیت مناسب جغرافیایی به عنوان هاب اقتصادی منطقه •نقاط ضـعف •تحقیقات ضـعیف و عدم توجه کافی به تحقیقات و پژوهش •نداشـتن تکنولوژیهای بالا و عدم توان در استفاده مناسب از آنها • کم بودن متخصصان فناوری اطلاعات در مراجع تصـمیم سازی کلیدی اقتصادی کشور •کم بودن دسترسـی به اینترنت و کم بودن تعداد رایانه نسبت به متوسط جهـانی •متنوع بودن مراجع تصـمیم‌سازی اقتصـادی در کشور و ضـعف فرهنگی در تشـخیص واقعیتهـای اقتصاد جهانینتیجه‌گیری:با توسـعه و بکارگیری ICT چشـم انـداز جهـانی شـدن و رقـابت جـدی در امـور اقتصـادی بـه حقیقـت نزدیـک شـده اسـت. تجـارت الکترونیکی مقدمه اقتصاد دانش محور است.با حضور ICT در سازمانهای اقتصادی هم شکل فیزیکی، هم ماهیت رویه‌های کاری و هم نحوه برخورد دولت با بخش خصوصی عوض خواهد شد. باید آمادگی لازم را در این زمینه ایجاد کنیم. جهان بسرعت در حال تغییر است، تجارت الکترونیک راه ورود ما به اقتصاد دانش محور می‌باشد، با تهیه سند راهبردی توسعه تجارت الکترونیکی با چشم انـداز ورود به اقتصاد دانش محور از فرصـتهای جهانی اسـتفاده کنیم. روسـتاها نقش مسـتقلی از شـهرها در توسـعه اقتصادی ندارند. شاید نیاز روسـتاها به استفاده از ICT حتی بیشتر از شـهرها نیز باشد.همایش کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات در روسـتا فرصـت مقتنمی است تا با این پدیده‌های جدید آشنا شویم.منبع: http://iranwsis.org

نیل به سرآمدی با ابزار مدیریت دانش

دکتر حسین ادب

چکیـده: تغییر و تحولات سـریع در بازارهـای جهـانی ، سازمانهـا را بـا چالشـهای مختلفی روبرو کرده اسـت وحـتی بـاقی مانــدن دربازارهای داخلی مستلزم رقابت با رقبای قدرتمند است و با توجه به گسترش و پیچیدگی اهداف ، فرایندها

وساختـار سازمانی درصـحنه رقابت ، سازمانهایی می تواننـد به بقای خود ادامه دهنـد که نسـبت به خواسـته ها وانتظارات مشتریان و ذی‌نفعان پاسـخگو باشـند. در این میان سازمانهای دانش محور با تاکیـد بر مـدیریت دانش و اسـتفاده از مدل سـرآمدی EFQM از فرصـتهای ایجاد شده به منظور کسب مزیت رقابتی جهت ادامه بقا و مقابله با شـرایط متغیر محیطی به نفع خود اسـتفاده می کنند. در این مقاله ضمن تشریح مفاهیم بنیادین مدل سرآمدی EFQM و مدیریت دانش به بیان مدلی یکپارچه در اسـتقرار و بکار گیری دو دیـدگاه به عنوان یک ضـرورت در عرصه رقابتی امروز پرداخته می شود.مقدمهمطالعات متعددی در زمینه شـناسایی و اشاعه عوامل کلیـدی مـوفقیت سازمانهـا به منظـور بهبـود عملکرد آنهـا صورت گرفت که جوایز ملی کیفیت و مـدل‌های سـرآمدی کسب و کـار دمینگ ، بالدریـج و EFQM و سازمـانی حاصـل این مطالعـات و تحقیقات است. اگر چه مـدل‌های دمینگ ، بالدریـج و EFQM معروفترین مدل‌های سـرآمدی کسـب و کار هسـتند ولی مدل های ترکیبی خاص دیگری در کشورهای دیگر توسعه داده شده که از مـدل‌های یادشـده الهـام گرفته است. در این راسـتا ، باوجود مباحث و انتشارات متعـدد در زمینه مـدیریت دانش بسـیاری از مـدیران سازمانهـا از معنـا و مفهوم مـدیریت دانش ، نحوه پیـاده سـازی و مزایـای آن بی اطلاـع هسـتند، زیرا مـدیریت دانش در هر سازمـان

منحصـر به فرد است و به عنوان راهکاری مشترک بین سازمانها مطرح نیست ، حتی اگر سازمانها دارای محصول خدمات و یا اندازه یکسان باشـند. هدف اصـلی مدیریت دانش شناسایی نیازها و داراییهای دانش استراتژیک و کمک به ایجاد سازمان یادگیرنده است که برای مقابله با تغییرات و تحولات بازار ایجاد شـده اند. بدین منظور برای اسـتقرار و حل مسائل مدیریت دانش در سازمان از مدل سرآمدی EFQM اسـتفاده شده است . البته می بایست توجه داشت که مدیریت دانش جایگزین سیسـتم های کیفیت نیست بلکه از طریق توسـعه ذهنیت مشـخص سازمـانی به دستیـابی به اهـداف کمک می کنـد. در همین راسـتا، مقاله حاضـر با اسـتفاده از مـدل سرآمـدی EFQM بـه ارائـه دیـدگاهی نـوین در اسـتقرار یکپـارچه مـدیریت دانش و مـدل سـرآمدی می پردازد .مـدل سـرآمدی EFQMمدل تعالی ، ساختار مدیریتی است که با تکیه براصول و مفاهیم اساسـی و توجه داشـتن به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت فراگیر و سیستم خودارزیابی موجبات پیشرفت و بهسازی را فراهم می کندو ابزاری جهت سنجش میزان استقرار سیستم‌ها در سازمان است که مسیر فعالیت مدیران را برای بهبود عملکرد شناسایی و تعیین می‌کند بنابراین پیام کلیدی مدل تعالی متکی بر پاسخ دادن به دو سوال است که چگونه این مدل به عنوان یک ساختار مدیریتی مناسب و منطقی شـناسایی می شود و چه کسانی می‌توانند در این زنجیره ارتباط و تعاملات نقش اساسـی را ایفا کنند. در سطح اول این مدل اهداف کلي و در سطح بعدی اهداف کلی به درجات و مقیـاس هـای کمی و قابـل انـدازه‌گیری تجزیه و تبـدیل می شود .خود ارزیـابی بیانگر بررسـی جامع ، سیسـتماتیک و منظم عملیات سازمـان و ارزیـابی نتایـج در قـالب مـدل سـرآمدی است. کلیه سازمانهـا بـا انـدازه هـای مختلـف ، اعم از دولـتی، خیریه ، نظـامی ، بیمارسـتانها و شـرکتهای خصوصـی از این مـدل اسـتفاده می کننـد . برخی سازمانها خود ارزیابی را برای کل سازمان و برخی دیگر برای واحـدهای خـاص و یـا واحـد عملیـاتی مـورد اسـتفاده قرار می دهنـد.مـدیریت دانشقبل از پرداختن به مفهـوم مـدیریت دانش ضرورت دارد که تعریفی از واژه «دانش» ارائه شود. طبق تعریف داون پورت و پراساک (۱۹۹۸) : «دانش به معنای جریان پیچیده‌ای از تجربیـات سـاخت یـافته ، ارزشـها، اطلاعات زمینه‌ای و بینش کارشناسـی است که چارچوبی را برای ارزش‌یابی و تلفیق تجارب و اطلاعـات جدیـد فراهم می‌کنـد که از تفکر افراد نشـات می گیرد». در سازمانهـا دانش را نه تنهـا در اسـناد و منابع بلکه در کارهای روزمره سازمانی ، فرایندها ، عملکرد و هنجارهای سازمان می توان یافت . فرایند مدیریت دانش از ۴ بخش اصلی تشکیل شده است . در مرحله اول باید دانش موجود در سطح سازمان و منابع آن(اعم از دانش صریح و ضمنی نزد افراد، بانکهای اطلاعاتی، مستندات و....) مورد شناسایی واقع شده و سپس اخذ و کسب و به صورت مناسبی ذخیره شود. برای اینکه دانش با ارزش شده و به هم افزایی و زایش مجـدد دانش منجر شود، باید دانش موجود نزد افراد به اشتراک گذاشته شده و تسـهیم شود. پس از طی این مراحل اکنون بایـد از دانش کسب شـده در جهت اهـداف عـالیه سازمـان اسـتفاده کرد، زیرا در غیر این صورت تمامی تلاشـهای انجام گرفته، بی سرانجـام خواهـد مانـد. خلق دانش شامـل ورود اطلاعـات جدیـد به سیسـتم و حاصـل به اشتراک گـذاری و تسـهیم دانش نزد افراد است.قبـل از اینکه بتوان دانش را کنترل و مـدیریت کرد، بایـد آن را ایجاد و در یک سازمان به کار برد. فراینـد خلق دانش مستلزم تعامـل ، مشـارکت و درگیری افراد بـا تکنولوژی اطلاعـات است.دیـدگاه یکپـارچه به مـدیریت دانش و مـدل سرآمدی -EFQM ۱توانمند سازها: عناصر توانمندساز مسائلی هستند که با اجرای موفق مدل تعیین ، درک و اجرا می شود. رهبریرهبر به عنوان محرک اصـلی سازمـان بـا اسـتفاده از دانش خود در زمینه نیازهـای مشتریـان ، رونـد تولیـد محصولات ، پیشـرفتهای تکنولوژی ، فشار رقبا ، اهـداف ذی‌نفعـان ، عملکرد مـالی و سـهم بـازار جهت گیریهـای کسب و کـار را تعیین خواهـد کرد و بر این اساس زمینه توسـعه و تسـهیل در دست‌یابی به ماموریت و دیدگاههای سازمان وتوسـعه ارزشـهای مورد نیاز برای موفقیت بلند مدت را فراهم می کند و با رفتار و عملکردهای متقتضـی ، می تواند توسعه و اجرای سیستم های مدیریتی سازمان را تضمین کند. زیرا دست‌یابی به موارد فوق از طریق انگیزش کارکنـان حاصـل خواهـد شـد و رهبر می‌بـایست ، طرق دست‌یـابی به این واقعیت را بیاموزد و از طریق ایجاد رفتار های انگیزشی ، انرژی زایی و القا به کارکنان به سمت اهداف عالی سازمان حرکت کند.خط مشی واستراتژی هامدیر ارشد سازمان

می بایست به جای کنترل از شبیه سازی استفاده کند. به عبارت دیگر ، نقش مدیر ارشد عبارت است از ارائه جهت گیریهای استراتژیک ، تشویق به یادگیری و ایجاد اطمینان از وجود مکانیزم‌های لازم برای انتقال تجارب به افرادی که دارای ظرفیتی بیش از توان فعلی هستند و هرگز نمی بایست به توان موجود خود بسنده کنند . بدین منظور ، استراتژی‌هایی می بایست توسعه داده شود که ضامن توسعه «ظرفیتهای منابع انسانی» باشد و در عین حال منعطف و سازگار با عقاید و آموزشهای جدید طراحی شود. همانطور که در شکل شماره ۱ ارائه شده است، عنصر اصلی مفهوم مدیریت دانش عبارت است از جهت دهی منابع انسانی ، فرایندها و تکنولوژی به صورت مشترک.شراکتها و منابعتغییر شکل شراکتها در اقتصاد نوین کاملا- روشن و شفاف است و شامل تامین کنندگان ، مشتریان و حتی رقبا می‌شود و محدودیتی در زمینه نوع شرکتها (تولیدی و خدماتی) ندارد. بنابر این ، تسهیم داراییهای دانش در زنجیره ارزش ایجاد شده توسط شرکا منجر به برآورده سازی سریعتر نیازهای مشتریان می شود. بر این اساس ، دانش می‌بایست به شرکای اصلی منتقل شود و در دسترس آنها باشد زیرا افزایش مشارکت و همکاری بین تامین کنندگان و مشتریان به معنای ارائه محصولات و خدمات بهتر و کاهش هزینه‌های توسعه است. اصطلاحاتی مثل B ۲ B در کسب و کار امروز بسیار معمول شده اند و باعث برقراری ارتباط بین مشتریان و تامین کنندگان از طریق IT می‌شوند و در کاهش هزینه ها موثرند . زیرا باعث یکپارچگی فرایندها ، زنجیره دانش و انتقال محصولات و خدمات به محل مورد نظر می شوند. به منظور دست‌یابی به این اهداف ، دانش می تواند به تعیین الزامات و یکپارچه نمودن آنها با کارکنان ، فرایندها و تکنولوژی بپردازد.منابع انسانیتوانمندسازی منابع انسانی در سازمانهای دانش محور بسیار مشکل است و کلیه افراد سازمان می بایست مشارکت کنند، زیرا تغییرات نیازمند اعمال تاثیرات عمیق در ذهنیت منابع انسانی است. بنابر این ، مشارکت کارکنان نیازمند حداکثر سازی توانایی کارکنان در یادگیری و پیشگام شدن در تغییر است و مدیریت دانش به قدرت دانش از طریق مشارکت کارکنان آگاهی یافته است. زیرا سازمانی که در آن کارکنان توانایی درک و اعتماد به مزایای تسهیم دانش را نداشته باشند، محکوم به فنا هستند. بر این اساس ، با استفاده از تبادل دانش ، صرفه جوییهای عظیمی در سازمانها به وقوع می پیوندد و می توان از ایجاد ذهنیت فرهنگی در سازمان بدون توجه به محرکهای اصلی کسب و کار به عنوان عامل اصلی موفقیت نام برد .مسائل فرهنگی با طراحی سازمان در ارتباط هستند. زیرا اغلب سازمانهای موفق با پرورش محیطی برای توسعه کارکنان و شناسایی افراد کلیدی برای افزایش سهم دارایی های فکری، به سازمانهای پیشرو تبدیل شده اند .فرایندهابه منظور تعیین تاثیر مدیریت دانش در فرایندها می بایست استراتژی ها مورد بازنگری قرار گیرند و موارد زیر لحاظ شوند _:شناسایی فرایندهای استراتژیک _نیازهای اطلاعاتی فرایندها از لحاظ ورودی و خروجی _میزان اثربخشی فرایندها به واسطه تقسم بندی اطلاعاتی _اقدامات مورد نیاز برای بهبود تقسیم بندی اطلاعاتی _ایجاد زنجیره در فرایندهایی که دربرگیرنده شرکا و تامین کنندگان است _.تعیین و درک نیازهای اطلاعاتی اصلی سازمان و آگاهی از دانشی که افراد مختلف می بایست دارا باشند _.ایجاد دانش در ذهن کارکنان ، روشهای اجرایی سازمان.نتایجعملکرد عملیات می بایست به طرق مختلف مورد ارزیابی قرار گیرد و سازمان از ابزار های آماری مناسب برای این منظور استفاده کند. نتایجی مثل:نتایج مشتریانشاخصهای سنتی موفقیت سازمان عبارت بودند از نتایج مالی مثبت ، در حالی که امروزه موارد متعددی در موفقیت سازمان دخیل هستند و مدیریت دانش در صدد تضمین ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس شاخصهایی علاوه بر شاخص های مالی است. سازمانهای دانش محور از مدیریت ارتباط با مشتری به منظور جمع آوری اطلاعات مشتریان استفاده می کنند و این اطلاعات جمع آوری شده (مشهود و نامشهود) برای توسعه محصولات و خدماتی که مشتریان در آینده نیاز خواهند داشت به کار می روند. زیرا مشتریان دارای نقش کلیدی در تعیین استراتژی های کسب و کار سازمان هستند.نتایج جامعهجامعه در مرکز مشارکتها و اطلاعات قرار دارد . زیرا جامعه یعنی انتظارات ، بخصوص از سازمانهای دولتی . جامعه از سازمان انتظار دارد تا استانداردهای محیط زیست ، استانداردهای شغلی، توجه به عقاید و پیش بینی های جامعه، فرهنگ گوش دادن به جامعه ، ارزشها و قوانین و مقررات جامعه را

رعایت کنـد . به عبارت دیگر ، جامعه از سازمانها انتظار دارد با توجه به ارزشـهای اخلاقی سازمان فعالیت کننـد و این فرهنگ را به شرکـا، تـامین کننـدگان و در نهـایت به محیـط گسترش دهنـد.نتایـج منابع انسانیمبنای قـدرت مـدیران در دنیای نوین، سـطح دانش آنهاست. به عبارت دیگر ، نقش مدیران از سرپرستی زیردسـتان به پشتیبانی از همکاران تبدیل شده است، زیرا سازمانهای سـنتی بر توسعه آموزش و مهارتهای سـنتی تاکید می کردند و امروزه تاکید بر نیازهای نوین است. این نیازها شامل شایسـتگیهای کاربردی ، ارزش افزوده ، جریـان دانش ، دیـدگاهها و تصویرمشـتری و کارکنـان اسـت و ارزیـابی ایـن نیازهـای جدیـد از طریـق عقایـد نـوین پیشـنهادی ، بهبود فراینـدها، محصول وخـدمات از طریق بازخوردهـای ارائه شـده از کارکنان ، تسـهیم دانش و کسب مهارتها انجام می‌شـود.نتایـج کلیـدی عملکردهامسائـل مـالی در سازمانهـای سـنتی ، از جمله مسائـل اصـلی مـورد تـوجه در ارزیـابی عملکرد آنها محسوب می شد، در حالی که سازمانهای دانش محور ، مقیاس وسیعتری را در بر می گیرند. شاخصهای جدید عبارتند از مشتریان ، فراینـدها ، منـابع انسـانی و بکـارگیری تکنولوژی. نتیجه گیریتـاثیر مـدیریت دانش در مـدل سـرآمدی EFQM در کلیـه سازمانهـا ، مشـهود است و برای این منظـور می بـایست، تغییر در سه عامـل منـابع انسـانی ، فراینـدها و تکنولـوژی را به صـورت متعامـل در نظر گرفت. در صورتی که مدیریت دانش جزئی از مدل کسب و کار سازمان شود، ایجادفرهنگ تغییر در سازمان با مسائل کمتری قابل اعمال است، زیرا هیـچ تغییری بـدون آگاهی و آمادگی و ذخیره انرژی لازم برای تغییر امکان پـذیر نیست. به همین دلیل در مراحل اجرایی کیفیت کسب آگاهی و دانش رقابتی جهت ایجاد آمادگی در سازمان برای ایجاد تغییر لازم به نظر می رسـد. بر این اساس ، رهـبر از نقش محـوری در توسـعه استراتژی‌هـا برخوردار می شود و منـابع انسـانی از اطلاعـات صـحیح برای بودجه بنـدی منـاسب ، تصـمیم گیریهای دقیق و ایجاد محیطی که باعث پرورش نوآوری می شود برخوردار خواهنـد شـد و زمینه برای مشارکت در زنجیره ارزش و فراینـدهای استراتژیـک بین سازمانهـا و بـا افزایش توان شـرکا بستر ارائه و ارزیـابی محصول و خـدمات با کیفیت به مشتری فراهم می شود. سازمـانی که خواهـان یـک موقعیت سـرآمد در مقـایسه بـا رقبای خود است، می بایست در پاسـخ گویی به نیازها و انتظارات مشتری با اسـتفاده از دانش رقابتی موجود در سازمان عمل کند. بنابر این ، مقاله حاضر با بیان دیدگاهی یکپارچه و متعامل در اسـتقرار دانش بـه عنـوان دارایی ارزشـمند و استراتژیـک سازمـان و مـدل سـرآمدی EFQM، بـه عنـوان ابزاری برای شـناسایی ظرفیتهای بهبود سازمانی ، باعث افزایش توان رقابتی و شایسـتگیها در زنجیره ارزش خواهد شد.منابع-۱ جهان بین ، افشین و ابراهیم صـادقی، رویکردهـای خـود ارزیـابی و فنون اجرایی آن ، انتشـارات مهندسـین مشـاور روش سـازان صـنعت.-۲ مـک دانلـد، جان ، مدیریت دانش ، بدری نیک فطرت ، انتشارات کیفیت و مدیریت، ۱۳۸۴.-۳ فتحیان ، محمد و لیلا بیک و عاطفه قوامی فر ، ۱۳۸۴ ، نقش مـدیریت دانش در خلاقیت و نوآوری ، تدبیر ، ۱۶۴.-۴ علی محمد لو ، مسـلم ، ۱۳۸۳، مدیریت دانش و اسـتعداد ها ، تدبیر ، ۱۴۷.

Steve Johnson, (۲۰۰۳)," EFQM and BSC for improving organizational performance ", - ۵ "Published by inland revenue.۶- Bhatt, G.D., ۲۰۰۱, "Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people", Journal of Knowledge Management, ۵, ۱, ۶۸-۷۵.۷- Bhatt, G.D. (۲۰۰۰)." EFQM Excellence Model and Knowledge Management Implications", Published by EFQM Organization.۸- Sudden, J. (۱۹۹۹)." the business excellence model: will it deliver? ", management service, volume ۴۳, issue ۱۰, start page۸.۹- Macadam, R & O"Neil E. (۱۹۹۹)." Taking a critical perspective to the European business excellence model using a balanced scorecard approach: a case study in the service sector ", managing service quality, Vole ۹, No.۳,

pp.۱۹۱-۱۹۷. منبع: ماهنامه تدبیر-سال هجدهم-شماره ۱۸۲

مدیریت استعداد: ارتباط کلیدی عملکرد با یادگیری

مرجان معالی تفتی - محمد تاج الدین

شرکت Plateau ازجمله شرکتهایی است که به سازمان ها در شبیه سازی و توسعه مدیریت استعدادها کمک می کند و آنها را توانمند سازد . Plateau در ارائه محصولات و خدمات لازم برای برنامه‌های جانشین‌پروری، جبران خدمت، مسیر شغلی و مدیریت یادگیری، سازمانها را مورد حمایت قرار می دهد . این شرکت یازده سال پیش تاسیس شد و طی این سالها توانست درآمد و رشد چشمگیری داشته، برنده جوایز متعدد و مختلفی شود . شرکتهای موفقی نظیر NASA ، GE و Nestle از جمله مشتریان این شرکت به شمار می روند . بیش از هشت هزار نفر آمریکایی، روزانه به سن شصت سالگی می‌رسند دوران کودکی به سرعت به سمت دوران بازنشستگی سپری می شود. تصور از دست دادن ۱۰ میلیون نیروی کار، شامل رهبران و کارکنان تنها باعث تقلیل خزانه منابع انسانی نمی شود ، بلکه افزایش شکاف مهارتی در سازمان را به وجود می آورد. به عبارت دیگر مهارت و تجربه کارکنان به عنوان دارایی‌های نامشهود سازمان به هنگام بازنشستگی و خروج آنها بدون انتقال آن از بین می رود. پس مدیریت عملکرد و مدیریت یادگیری باید بخشی از یک استراتژی مدیریت استعداد موفق باشد. با توجه به هزینه بالای استخدام افراد مستعد، تلفیق دو مولفه مدیریت عملکرد و مدیریت یادگیری می تواند با پرورش افراد مستعد در سازمان ، ریسک نگهداشتن کارکنان را کاهش دهد هزینه های عدم یکپارچگی مدیریت عملکرد و یادگیری دورنمای بحران از دست دادن استعدادهای سازمان، به ویژه سازمانهای مهارت محور، نظیر: صنایع برق و مخابرات را زیرفشار قرار داده است . رقابت برای جذب کارکنان با مهارت سطح بالا، سازمانها را وادار به پیشنهاد پرداخت اضافی تا سقف ۲۵ درصد برای استخدام کرده است . البته حتی با سرمایه گذاری کلان در فرایند استخدام نیز، الزاماً نمی توان از بحران استعداد جلوگیری کرد . مطابق یک بررسی انجام شده در اکتبر ۲۰۰۶ ، سازمانها گزارش دادند که کارکنان آنها در زمینه هایی، از قبیل: تخصص، اخلاق حرفه ای و عادت‌های کاری پایه‌ای دارای بیشترین مسئله هستند. با این مقدمه ، سازمانها درک کرده اند که آنها باید مهارتهای ویژه شغل را شناسایی کنند. این چالش سازمانهای مهارت محور از قبیل صنایع همگانی مانند برق ، مخابرات و غیره را وادار کرده که مبالغ هنگفتی را به عنوان شهریه دوره‌های فنی و حرفه‌ای برای آموزش این مهارتهای حرفه ای به نیروهای کاری پرداخت کنند. برای ماندگاری در فضای بسیار رقابتی امروزی، سازمانها باید مدل سنتی استخدام / آموزش را با ایجاد یک استراتژی مدیریت استعداد بر مبنای نگهداشت/توسعه و بهبود جایگزین به وجود آورند. پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز این استراتژی، نیازمند یکپارچگی کامل بین سیستم های مدیریت عملکرد و مدیریت یادگیری است ●. شرکت برق آیداهو شرکت برق آیداهو، یک شرکت صنعتی تولید برق است که تقریباً به ۴۵ هزار مشتری در سراسر منطقه از جنوب آیداهو تا شرق اورجین، خدمات ارائه می‌دهد . این شرکت در سال ۲۰۰۴ سیستم مدیریت یادگیری شرکت پلتیو را برای کنترل و پایش برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی، آموزش کارکنان و اجرای یادگیری online برای ۱۹۰۰ نفر از کارکنان تمام وقت و پاره وقت خود به کار گرفت سیستم مدیریت یادگیری موجب اتوماتیک کردن سیستم آموزشی و ردیابی نقاط بحرانی آموزشی و یادگیری شده بود پس از اجرا و تحلیل نتایج بکارگیری سیستم، شرکت تفاوت معنی داری در شاخص های زمان، هزینه و سود مشاهده کرد. به عبارت دیگر به کارگیری سیستم، موجب افزایش بهره وری در سازمان شده بود. بنابراین آیداهو تصمیم به توسعه استراتژی مدیریت استعداد با در نظرگرفتن نتایج مدیریت عملکرد گرفت پس از بررسی وضعیت استخدامی کارکنان، شرکت آیداهو دریافت که در ده سال آینده بیش از ۵۰ درصد از کارکنانش بازنشسته خواهند شد، که در این صورت مدیریت برنامه ریزی با بحران اساسی استعداد که ناشی از خارج شدن نیروهای متخصص و با تجربه از سازمان است روبه

رو خواهد شد . مدیریت برنامه ریزی شرکت، در خصوص یکپارچه سازی وظایف اصلی منابع انسانی در حوزه شایستگی ها براین باور است که باید یکپارچگی تنگاتنگی بین سیستم عملکرد و سیستم یادگیری وجود داشته باشد . یکپارچگی سیستم مدیریت یادگیری پلتیو و سیستم مدیریت عملکرد، شرکت آیداهو را به ایجاد یک سیستم مبتنی بر شایستگی قادر ساخت که از تمامی فرایندهای موجود در چرخه حیات کارکنان که با فرایند استخدام شروع می‌شود، پشتیبانی کند. این سیستم شرکت برق آیداهو را قادر می سازد که از بین متقاضیان استخدام براساس شایستگی‌های رفتاری و تکنیکی افرادی را برای پستهای ویژه انتخاب کند . سپس کارکنان بر اساس طرح های توسعه ای به صورت پیوسته در جهت رشد و توسعه شغلی مورد ارزیابی قرار می گیرند . کارکنان و مدیران می توانند با یکدیگر در جهت شناسایی و بهبود شکاف عملکرد فعالیت کرده، از کارکنان با توانایی برتر در فرایند جانشین پروری استفاده کنند . توانایی اندازه گیری و پیگیری عملکرد به صورت مستمر می‌تواند آیداهو را قادر سازد تا بهره وری و انگیزه کارکنان را به حداکثر برساند. به گفته مدیر برنامه ریزی شرکت، یکپارچه سازی سیستم مدیریت عملکرد و یادگیری که توسط پلتیو ایجاد شده در سازمان می تواند یک فرهنگ سازمانی ایجاد کند که در آن هریک از افراد نقش خود را در سازمان درک کنند و نشان دهند که چطور عملکرد روزانه آنها هدفهای سازمانی را به عنوان یک کل تحت تاثیر قرار می دهد. در مورد رضایت شغلی و در نهایت نگهداشت، این رویکرد جدید به خوبی مورد پذیرش کارکنان قرار گرفته است . او مشاهده کرد اگر کارکنان بتوانند یک نقشه راه برای توسعه حرفه ای خود در سازمان ایجاد کنند، بسیار شادمان خواهند شد ●. اجرایی کردن مدیریت عملکرد در بسیاری از شرکتها مدیریت عملکرد، اصولاً شامل ارزیابی سالانه ای است که انعکاسی از عملکرد هر فرد در سال ارائه می دهد و علاوه بر آن راهکارهایی برای دستیابی به نیازهای شغلی آنها در سال آتی پیشنهاد می‌کند. البته حتی با تعیین هدفهای شفاف و عینی، کارکنان نیاز به ابزارهایی برای تعیین فعالیتها به منظور درک و لمس نقش خود در تحقق هدفهای سازمان دارند. یکپارچگی مدیریت عملکرد و یادگیری به مدیران و کارکنان کمک می کند تا از نتایج ارزیابی و نیز هدفهای فردی، به توصیه‌های ویژه‌ای برای فعالیتهای یادگیری مناسب دست یابند. این توصیه‌ها در مجموع می توانند به عنوان یک سیستم یکپارچه قابل دسترسی باشند . همان‌گونه که سازمانها، استراتژی مدیریت استعداد را توسعه می‌دهند، ایجاد یکپارچگی تنگاتنگ بین مدیریت عملکرد و یادگیری هم می توانند همه چیز را متفاوت کنند . یکپارچگی نتایج مدیریت عملکرد و یادگیری ، می تواند مدیریت عملکرد را به یک فرایند فعال برای شناسایی و عرضه فرصتهای رشد و پویایی برای توسعه شغلی کارکنان تبدیل کند. یکپارچه سازی، نه تنها به شکاف مهارتی و موضوع نگهداشت اشاره می کند، بلکه به همسوسازی هدفهای فردی و هدفهای سازمانی کمک کرده، در نتیجه مدیریت استعداد می تواند بدون هیچگونه سطح بندی از رقابت ناسالم در سازمان جلوگیری کند .

.Your browser may not support display of this image

نگاهی به مقوله مدیریت دانایی محور

ارائه: ماندانا مکرم

چکیده: تشکیل گروه های فکری به منظور نظریه پردازی از الزامات رسیدن به هدف جنبش نرم افزاری است. خوشبختانه با سخنان رهبر معظم انقلاب درخصوص علم و لزوم توجه به نظریه پردازان، شاهد رشد مباحث مطرح شده در این زمینه و استقبال نخبگان کشور از آن هستیم. مدتی است مباحث نظری و البته کاربردی درحوزه اقتصاد با حضور نخبگان کشور در مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی برگزارمی شود. تاکنون موضوع هایی چون اقتصاد و مدیریت دانایی محور، تورم، دولت الکترونیک و... در این مباحث مطرح شده است. گزارشی که می خوانید خلاصه ای است از مباحث مطرح شده در این مؤسسه با عنوان مبانی مدیریت دانایی محور. منبع : روزنامه ایران، یکشنبه ۲۶ آذر ۱۳۸۵، سال دوازدهم، شماره ۳۵۲۵، صفحه ۸.کلیدواژه :

مـدیریت دانش --

اساساً نوع نگـاه مـا به مـدیریت دانـایی بـا هرنوع نظریه یا رویکردی، بایـد به گونه ای باشـد که در درجه اول بخواهیم نظام اداری، سازماندهی شـرکتها و در سـطح کلان ساختار حکومتی را برای خدمت رسانی بهتر به شـهروندان اصـلاح کنیم. در دو دهه گذشـته رویکردهای متفاوتی برای دستیابی به این اهـداف مطرح شـده است. در یک مرور سریع و کلی می توان برخی از این رویکردها را ذکر کرد: رویکرد کیفیت جامع درمورد سازمان ها و شـرکت ها اعم از دولتی و خصوصـی که خواهان بهبود مسـتمر هستند یکی از این رویکردها است. در مقابل، کشورهایی که شـرایط مساعدتری داشتند تلاش کردند پله ها را یکجا طی کنند و با توجه به فرصت اندک، روند توسـعه را سـریعتر بگذرانند. این شـیوه عمل را مهندسـی مجدد می نامند. مهندسی ارزش نیز رویکرد دیگری است که درصـدد است بـا حفـظ سـطح کیفیت (و یـا حتی افزایش آن)، هزینه ها را کاهش دهـد. تغییر رویکرد نسـبت به نیروهای انسانی نیز ازجمله مسائـل دیگری است که به شـکلی متفـاوت مطرح شـد. زمـانی واحـدهای کـارگزینی انسان را به عنوان یک نیرو درنظر می گرفتنـد، درحـالی که می توان به انسان به عنوان یک منبع نیز نگاه کرد. در این صورت بایـد این منبع توانمنـد شود و اگر بتوان این توانمندسازی را درکارکنان ایجادکرد می توان تغییرات زیادی را در سازمان به وجود آورد. توجه به سـرمایه فکری رویکرد دیگری بـود که معتقـدبود در یـک سازمـان تنهـا نیروی انسـانی نیست که سـرمایه است، بلکه به مشـتری سازمـان نیز می توان به عنوان یک سرمایه نگاه کرد، حتی «تأمین کننـده ها» نیز به عنوان سـرمایه موردبحث قرارگرفتنـد. یک رویکرد نسـبتاً جدیـد معتقداست آنچه به عنوان نوآوری و خلاقیت در سازمان اتفاق می افتـد «سـرمایه فکری» آن سازمان است و این سؤال مطرح شد که چگونه این سـرمایه فکری را هـدایت و سازمانـدهی کنیم؟ در پاسـخ گفته شـد بایـد مجموعه ای بـا عنوان مـدیریت دانایی یا مـدیریت دانش بر سازمان حاکم باشـد تا بتواند از سـرمایه انسانی و فکری به صورت بهینه اسـتفاده کند. بنابراین سؤال بعدی این است که مدیریت دانایی و یا مدیریت دانش چیست؟ در یک نگاه گذرای تاریخی می توان گفت در جامعه کشاورزی، کار و زمین عوامل اصلی تولید محسوب می شدنـد. بـا گـذر از جـامعه کشـاورزی و ورود به جـامعه صـنعتی، درکنـار کار و زمین، سـرمایه نیز به عنوان یکی از عوامل تولید قلمـداد شـد. با ورود به جامعه اطلاعاتی، دانش به عنوان عامل اصـلی تولید مطرح شد به این دلیل که به کمک دانش از همان کار، زمین و سـرمایه ارزش افزوده بیشتری حاصـل می شود. در زمینه سـرعت رشـد دانش و اطلاعات گفته شـده است که ۸۰درصد یافته های فناوری و ۹۰درصـد تمام دانش و اطلاعات فنی در جهان فقط در قرن بیسـتم تولیـد شده است. جالب این است که هر ۵سال و نیم نیز حجم دانش دوبرابر می شود. در باب اهمیت اقتصادی دانش و دانایی به این نکته اشاره می کنم که دانش در عصـر حاضر به عنوان موتور رشـد اقتصادی درآمده است. دانش به عنوان دارایی استراتژیک سازمانی قلمداد می شود و رشد روزافزون مشاغلی که بر پـایه ایجـاد و اسـتفاده از دانش قرار دارنـد واقعـاً موجب حیرت است. توزیع شـغلی کارکنـان در فعـالیت های اقتصادی در کشور آمریکا در سال۹۳ نشان می دهد که از مجموع شاغلین، ۱/۵ درصد در بخش کشاورزی فعالیت می کنند، حدود ۱۲ یا ۱۲/۵ درصد در بخش صـنعت و معـدن فعـال هسـتند که در مجموع کمـتر از ۱۵درصـد می شود، بنـابراین بیش از ۸۵ درصـد شاغلین در بخش خـدمات فعالیت می کنند از ۸۵درصدی که در بخش خدمات شاغل هسـتند، ۶۸درصـد آنها در زمینه تولید و توزیع اطلاعات فعال هسـتند. مسلماً اکنون که در پایان سال۲۰۰۵ هستیم درصـد شاغلین در بخش اخیر افزایش یافته است. البته رشـد بی سابقه تکنولوژی اطلاعـات و ارتباطـات تنهـا مربوط به کشور آمریکـا نیست، بلکه در همه جای دنیا و از جمله در کشورهای در حال توسـعه نیز قابل مشاهده است. در سال،۲۰۰۳ از کل مشاغل خـدماتی در سازمان های پیشـرفته، ۸۰درصـد در پست های مرتبط با دانش شاغل بوده انـد. این بـدان معنا است که توانایی های فیزیکی افراد اهمیت کمتری یافته است و ما در حال حرکت به سـمت کارخانه های بـدون کارگر هستیم، کارخانه هایی که چنـد نفر در یک مرکز کنترل تمام کارخانه را اداره می کننـد. اشاره شد که هر ۵سال و نیم یکبار حجم دانش دوبرابر می شود وعلاـوه بر آن هر سه سال، نیمی از آن کهنه می شود و این موضوع برای اشخاصـی ماننـد من که معلم

هستند مهم است که به معلوماتی که در دو دهه پیش به دست آورده ایم غره نشویم و دائماً درصدد نو کردن دانش خود برآییم. باز در زمینه سرعت حیرت انگیز رشد دانش، آمارها حکایت از آن دارند که در هر پنج دقیقه یک فرمول شیمی، در هر سه دقیقه یک رابطه فیزیکی و در هر پنج دقیقه یک موضوع جدید در علم پزشکی کشف، ایجاد و یا ابداع می شود. همان طور که در مباحث قبلی اشاره شد اقتصاد دانش محور، اقتصادی است که در آن تولید، توزیع واستفاده از دانش نقش اصلی را در تولید ثروت ایفا می کند. در این زمینه، اینترنت به عنوان یک عامل هم افزایی در دانش جهانی مطرح شد. دولت الکترونیک و تجارت الکترونیک نیز به عنوان محمل هایی جهت استقرار اقتصاد دانش محور مورد بحث قرار گرفتند. پیشرفت ICT به شکل گیری و گسترش آموزش الکترونیکی انجامید و دهکده جهانی تا حدود زیادی به واقعیت پیوسته است. ارتباطات سریع و دقیق از راه دور جانشین ارتباط سنتی رو در رو شده است. بخش خدمات به شکل غیرقابل تصوری در حال توسعه است. در چنین اقتصادهایی اولویت منابع مورد استفاده بنگاه های اقتصادی هم تغییر کرده است و نیروی انسانی متخصص به عنوان مهم ترین منبع مطرح شده وتوسعه و آموزش نیروی متخصص دراولویت برنامه های سازمان های پیشرو قرار گرفته است. به عنوان مثال سود شرکت IBM در سال۱۹۹۹ معادل ۶/۴ میلیارد دلار بوده است که ۲/۲ میلیارد دلار آن صرف تحقیق و توسعه و آموزش شده است، یعنی آموزش، تحقیق و توسعه نه به عنوان هزینه بلکه به عنوان سرمایه گذاری تلقی می شود. در کشور ما نیز بحث اقتصاد و مدیریت دانایی محور در قانون برنامه چهارم توسعه مطرح شده است. در فصل دوم،تعامل فعال با اقتصاد جهانی و در فصل چهارم، توسعه مبتنی بر دانایی در چارچوب مواد قانونی مورد تأکید قرار گرفته است. در مواد۴۵ ، ۴۶ و ۵۵ این برنامه که در زمینه توسعه مبتنی بر دانایی است، ارتقا و توانمندسازی سرمایه انسانی، کاهش فاصله سطح دانش و مهارت نیروی کار کشور با سطح استانداردهای جهانی و توجه جدی به نظام آموزش های فنی و حرفه ای مطرح شده است. با توجه به دستاوردهای جهانی و اهداف برنامه چهارم توسعه می توان پرسش محوری این جلسه را چنین مطرح کرد که دانش و دانایی ومدیریت آن به چه معنا است و دید ما نسبت به آن چگونه است؟ اگر ساده ترین اجزای دانش را داده ها بدانیم در این صورت داده ها، سمبل ها یا نشانه هایی از چگونگی و کمیت واقعیات هستند. این که جمعیت ایران ۷۰میلیون نفر است و یا GNP یک کشور فلان مقدار است داده های خام هستند. اطلاعات، زمانی ایجاد می شود که انسان به این داده ها معنا ببخشد. بخشی از این معنا از طریق ترکیب داده ها زیر چتر یک نظریه یا تحلیل علمی صورت می گیرد. حال می توان دانش را مجموعه ای از اطلاعات، تجربه، کارایی و آمادگی افراد قلمداد کرد. یکی از ابعاد اهمیت مدیریت دانش و دانایی حفظ سرمایه های فکری است. در مورد خروج نخبگان از کشور، بحث های زیادی تحت عنوان مهاجرت یا فرار مغزها مطرح می شود، اما کمتر به آن توجه داریم که وقتی شخصی از سازمان خارج می شود چه اتفاقی می افتد. شخصی که از سازمان خارج می شود، در حقیقت دانش را از آن سازمان خارج می کند. به بیان دیگر دانش در ذهن افراد دانشور به وجود می آید و به کار می رود و یکی از وظایف مدیریت دانش و دانایی این است که آنچه را که در ذهن افراد است استخراج کرده و در اختیار مجموعه سازمان قرار دهد. البته دانش در سازمان ها، نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه های کاری، فرایندهای سازمانی، اعمال و هنجارها مجسم می شود. بخشی از دانش را می توان به صورت مکتوب در اختیار افراد قرار داد، اما بخش دیگری نیز وجود دارد که در رویه های کاری، فرایندها، تجارب و شایستگی ها نمود پیدا می کند. دانش را می توان همچون سیالی تصور کرد که در دو شکل مجازی یا «غیرآشکار» و شهودی یا «آشکار» ظاهر می شود. دانش غیرآشکار می تواند در تمامی گستره زنجیره خلق ارزش سازمان وجود داشته باشد، زنجیره ای که از تأمین کنندگان شروع می شود وتوزیع کنندگان و بالاخره مشتریان را در برمی گیرد. مدیریت وظیفه دارد این دانش غیرآشکار را احصاکند و در اختیار سازمان قرار دهد. موضوع دیگری که در بررسی مدیریت دانش باید مورد توجه قرار گیرد، تفاوت فرایند با برنامه است. برنامه از جایی شروع می شود ودر جایی تمام می شود اما فرایند استمرار دارد. در این دیدگاه، مدیریت دانش یک برنامه نیست، بلکه فرایندی است که پیوسته درصدد کشف،

کسب، توسعه، ایجاد، تسهیم، نگهداری و ارزیابی و به کارگیری دانش است. در این فرایند، توسعه و ایجاد دانش از جایگاه ویژه ای برخوردار است. به بیانی دیگر دانش، فناوری و مهارت را می توان از دیگران آموخت ولی فرایند توسعه را می توان در این چارچوب دید. ژاپن در ابتدا به تقلید تولیدات دیگران پرداخت، ولی پس از مدتی موفق شد دانش را توسعه دهد. چین نیز در حال حاضر، در حال تقلید تولیدات دیگران است، اما به سمت تولید دانش حرکت می کند و با برنامه ریزی در تلاش است در سال ۲۰۲۰ به مرحله تولید دانش برسد. چین اعلام کرده است که حاضر است با ۰/۱ درصد سود در صحنه رقابت جهانی حضور داشته باشد. در واقع یکی از ابعاد مدیریت دانش آن است که ما را قادر می سازد تا از طریق ایجاد پیوند مناسب بین تکنولوژی،منابع انسانی و ساختار سازمانی مناسب، بتوانیم در این صحنه پررقابت باقی بمانیم. یکی از ویژگی های مدیریت دانش این است که نوعی مدیریت یکپارچه است. نمی توان در انجام یک فعالیت به تعدادی دانشور اهمیت داد و از دیگر کارکنان انتظار داشت بقیه کار را انجام دهند، بلکه مدیریت دانش یک طرح یکپارچه است و کل سازمان را در بر می گیرد. مدیریت دانش بر پایه هدف های استراتژیک بنا شده است، بر محور فرایندهای کسب و کار حرکت می کند و از فناوری های اطلاعات کمک می گیرد. به عنوان مثال سازمان مدیریت و برنامه ریزی در نظر دارد نخبگان را وارد سیستم اداری کند. اگر قرار باشد که تنها بر روی نخبگان سرمایه گذاری کنیم نتیجه ای به دست نمی آوریم، اما اگر این افراد به عنوان الگو وارد نظام اداری شوند و اگر نظام اداری را به گونه ای سامان دهیم تا با آنها سازگار باشد آنگاه با این مدیریت یکپارچه حصول نتیجه ممکن خواهد بود. در مدیریت دانش، مدل های مختلفی مطرح شده است. مدل اول، مدل مبتنی بر رمزگذاری است، به این معنی که آنچه را در اختیار داریم به گونه ای مطرح کنیم که همه بتوانند از آن استفاده کنند. وقتی فرایندها را مستند سازی می کنیم از این مدل استفاده می کنیم. استفاده مجدد از دانش و تبادل مستندات دانش بر پایه تکنولوژی ارتباطات در این الگو قرار دارد. مدل دوم مبتنی بر تجارب فردی است، یعنی تبادل دانش بین افرادی که بحث مدیریت منابع انسانی را برجسته می سازند. در این الگو تجربه و شایستگی های فردی از طریق ارتباط رو در رو، مبادله می شود. به نظر می رسد مدل مناسب، الگوی مبتنی بر اجتماعی کردن است. یعنی تبادل و تولید دانش از طریق ارتباطات و سازماندهی مجدد، یا به عبارت بهتر ترکیبی از الگوی کد گذاری و الگوی مبتنی بر تجربه فردی، به این صورت که آنچه را می توان به راحتی کد گذاری کرد مطرح کنیم و آنچه را نمی توان کدگذاری کرد به روشهای مختلف در اختیار همگان قرار دهیم. تقسیم بندی دیگر، رویکرد مبتنی بر انسان محوری و تکنولوژی محوری در حوزه مدیریت دانش است. رویکرد انسان محور بر جنبه های فرهنگی تأکید دارد و در آن مدیریت دانش، روش کسب، تسهیم و نگهداری دانش است. در این رویکرد بر کارکنان دانشی و بر مدیریت انتزاعی دانش یا اطلاعات تأکید می شود و سرمایه اصلی سازمان را انسان ها می دانند و بر روی آنها سرمایه گذاری کرده و با استفاده از افراد به تولید دانش می پردازد. رویکرد دوم مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات است. براساس این رویکرد، مدیریت دانش، مفهوم توسعه یافته سیستم های مدیریت اطلاعات است و بر مدیریت اطلاعات و ارتباطات داخلی بین منابع اطلاعاتی تأکید دارد. حال می خواهیم بدانیم در این فرایند به چه چیزهایی نیاز داریم و چگونه می توانیم این مدل را تبیین کنیم؟ در اینجا بحث چرخه دانش مطرح است. در این چرخه نخست اطلاعات خام به دانش تبدیل شده و سپس از صحت دانش تولید شده اطمینان حاصل می شود و در مراحل بعد کسب و تأمین دانش، خلق دانش، ترکیب دانش، تسهیم دانش و نهایتاً کاربرد آن را خواهیم داشت. ابتدا یک سازمان باید موجودی دانش خود را شناسایی کند و محیط درونی و بیرونی سازمان را شناسایی کند. بسیاری از سازمان ها به دلیل عدم آشنایی با موجودی دانش خود، در تصمیم گیری ها و هدف گذاری ها دچار مشکل می شوند. بعد از این مرحله، نوبت به کسب دانش می رسد. دانش را می توان از محیط داخلی و خارجی به دست آورد. اینجا دوباره تأکید می کنم که منابع دانش را باید در مشتریان، مراجعان، همکاران، رقبا، عرضه کنندگان و غیره جست وجو کرد. مرحله بعد، توسعه دانش با توجه به پایه های موجود است و برای این منظور باید توانایی ها و دانش کارکنان را افزایش دهیم. توسعه محصولات بهتر،

خدمات بهتر، ایده های جدید تر و فرایند های مناسب تر همگی به مفهوم توسعه دانش در سازمان است و یا به عبارتی بهتر، تجلی توسعه دانش در این حوزه ها قابل مشاهده است. مرحله بعد تقسیم دانش است. آنچه در مدیریت دانایی اهمیت دارد نحوه تقسیم دانش موجود و انتقال آن به محل مناسب و مورد نیاز و چگونگی انتقال دانش از سطح فردی به سطح گروهی و نهایتاً به سطح سازمانی است. اگر با سرمایه گذاری، افراد نخبه ای را آموزش دهیم و بتوانیم آن دانشی را که این افراد دارند در افراد دیگر و در کل کشور توسعه دهیم آنگاه می توان ادعا کرد که دانش را مدیریت کرده ایم. ذخیره و به هنگام کردن دانش، گام بعدی است که مانع از بین رفتن دانش می شود و امکان مورد استفاده قرار گرفتن را فراهم می سازد. مرحله بعدی در چرخه دانش، ارزیابی دانش است. نحوه رسیدن به هدف های تعیین شده و استفاده از نتایج آن به عنوان «بازخورد» برای تعیین یا اصلاح هدف به این مرحله مربوط می شود. یکی از سؤالات مطرح در حوزه مدیریت دانش این است که چه نوع دانشی در سازمانها مورد نیاز است؟ از جمله دانش های مورد نیاز، دانش ساختاری است. مدیریت دانایی فرهنگ، ساختار و نیروی انسانی خاص خود را می طلبد. برخی از انواع ساختارها که تناسب بیشتری با مدیریت دانایی دارند عبارتند از: ساختار تخت، گروه های خود گردان کامل، سازمانهای حبابی، سازمان دورانی، سازمان شبدری، سازمان سلولی و بالاخره سازمانهای آمیبی. وجه تسمیه سازمان حبابی، عمر کوتاه آن است به این معنا که با تغییر اوضاع، عمر آن پایان می یابد و یا در سازمان های آمیبی تغییر سریع ساختارها مورد نظر است تا با تغییرات سریعی که در دانش و دانایی صورت می گیرد خود را هماهنگ کنند. دانش فرایند از دیگر دانش های لازم برای استقرار مدیریت دانایی است. دانش فرایند در صدد تحلیل و بهینه سازی فرایندهای کاری است. مهندسی مجدد و مدیریت کیفیت جامع در حوزه دانش فرایند قرار می گیرد. دانش پرسنلی نیز یکی از دانش های مورد نیاز برای استقرار مدیریت دانایی است که در آن شایستگی ها و قابلیت های کارکنان داخلی مورد توجه قرار می گیرد. علاوه بر آموزش های مرسوم به کارکنان، آموزشهای دیگری نیز برای استقرار مدیریت دانایی ضروری است. دانش پروژه ای یکی از این آموزش ها است که در آن مهارت ها، گزارش ها و تخصص های ذخیره شده یا کسب شده در رابطه با انجام کار مورد مطالعه قرار می گیرد. مدل های حل مسأله و ابزار موردنیاز برای مدیریت پروژه ها به این حوزه مربوط می شود. مستند سازی تجربیات نیز در این قسمت مورد توجه قرار می گیرد. دانش هدایت، محور دانش هایی است که مدیران باید داشته باشند. شناخت دانش ضمنی و تبدیل آن به دانش آشکار، جزء جدایی ناپذیر و اصلی مدیریت دانایی است. ویژگی ها و موانع سازمان های محروم از مدیریت دانایی را می توان به این شرح ذکر کرد: عدم نشانه های ابداع و ابتکار، عدم اولویت بندی و استفاده از دانش، نادیده گرفتن دانش خارجی، دشواری جذب نیروهای دانشی جدید، ضعف در جذب و استفاده از سیستم های اطلاعاتی، مخفی کردن یا سیاسی نمودن اطلاعات، جدا شدن کارشناسان و نیروهای دانشگر از سازمان، فراموش کردن مسائل مهم و اساسی و استفاده محدود از دانش های موجود آن هم به صورت غیر متمرکز. عدم توجه به رویکرد مدیریت دانایی باعث بروز مشکلاتی در حوزه منابع انسانی خواهد شد که در زیر به برخی از آنها اشاره می شود. همکاران خود را به حد کافی آموزش می دهیم، اما اجازه نمی دهیم که دانش خود را به کار بگیرند. تجارب زیادی را در پروژه ها فرا می گیریم، اما این تجربیات را به دیگران منتقل نمی کنیم. باوجودی که برای حل مسائل سازمان یا کشور، مجموعه ای از افراد متخصص و خبره وجود دارد، اما کمتر کسی می داند که چگونه باید آنها را شناسایی کنیم. در واقع به بخشی از کوه یخ که در زیر آب قرار می گیرد، یعنی دانش ضمنی توجه نمی کنیم. افراد باهوش را استخدام می کنیم، اما چند سال بعد آنها را به نفع دیگران از دست می دهیم. همه را به تقسیم دانش تشویق می کنیم، اما دانش های حساس را برای خود نگه می داریم. هماهنگی های لازم را برای آموزش و یادگیری خود و دیگران فراهم می کنیم، اما هدفهای آموزشی را فراموش کرده و یا نمی شناسیم. خلاصه بحث من این است که انسان، سازمان و فناوری، ابعاد اصلی مدیریت دانایی را تشکیل می دهند که باید به صورت یکپارچه مورد توجه قرار گیرند. ساختارها و فرایندها در بعد سازمان، فناوری اطلاعات و ارتباطات در بعد تکنولوژی وجنبه

های روحی، فرهنگی، رفتاری و تخصصی در بعد سرمایه انسانی باید مورد توجه قرار گیرد و این مجموعه می تواند ما را به سمت استقرار درست مدیریت دانش هدایت کند.

مقایسه الگوهای بلوغ مدیریت دانش

دکتر علی رضا علی احمدی

چکیده: با توجه به جایگاه ویژه مدیریت دانش در سازمانهای امروزی و با توجه به این واقعیت که مدیریت دانش در گذر زمان و به شکل تدریجی کامل می شود؛ سازمانها و محققان بسیاری به ارائه الگوهای بلوغ مدیریت دانش(۱) پرداخته اند. هر چند

که از جنبه های مختلف بر بسیاری از این الگوها ایراداتی وارد شده و بررسی هایی در مورد آنها انجام شده است؛ اما این بررسی ها؛ به طور عمده موردی بوده و در دامنه محدودی از الگوها انجام شده، فاکتورهای محدودی را در نظر داشته و حتی در مواردی نیز تنها به بیان نقاط اشتراک و مشخصه های ظاهری الگو بسنده کرده اند. این در حالی است که به منظور توسعه الگوهای بلوغ، لازم است تا بررسی جامعی روی الگوها صورت گیرد و الزامات توسعه این الگوها درک شود.از این رو و به منظور پوشش این خلاء اطلاعات مربوط به الگوهای مختلف مورد مطالعه عمیق و کیفی قرار گرفته، ضمن ارائه طبقه بندی الگوها بر اساس ویژگی هایی، همچون: میزان انعطاف پذیری، ساختار / توالی بلوغ، تمرکز بر ذی نفعان مختلف و جامعیت در نواحی کلیدی؛ این موارد در غالب سه دسته ویژگی عمومی، ساختاری و کاربردی/ قابلیتی قرار گرفته و موارد مورد اشاره در دسته کاربردی/ قابلیتی به عنوان الزامات کلان الگوهای بلوغ دانش معرفی شده اند. در نهایت با تحلیل نتایج و مقایسه های انجام شده، پیشنهادات و الزاماتی ارائه شده است که می تواند در راستای توسعه الگوهای بلوغ مدیریت دانش راهگشا باشد.مقدمهامروزه از دانش به دلیل ناملموس بودنِ آنکه سبب می شود تا به سادگی قابل کپی‌برداری و تقلید نباشد[۴،۱] به عنوان منبع باارزشی برای رشد سازمانها یاد شده[۱] و در مواردی به عنوان تنها مزیت رقابتی پایدار معرفی می شود[۲]. در نتایج تحقیقات KPMG در سال ۲۰۰۳ آمده است که مدیریت دانش در تمامی کسب‌وکارها و نواحی عملکردی؛ در تحویل خدمات، در استراتژی، در تحقیق و توسعه و ... ؛ کاربرد دارد[۷] و به همین علت تعداد روبه رشدی از سازمانها، پروژه های مدیریت دانش را در دست اجرا دارند[۳].از آنجا که پیاده سازی مدیریت دانش برای رسیدن به کمال مطلوب، نیازمند تغییرات فراوان و معناداری در فرایند، زیرساختها و فرهنگ است، بنابراین غیرمحتمل است که در یک خیز ناگهانی حاصل شود [۱۱] و از این رو بهبود مستمر بر پایه مراحل تکاملی و گام به گام شکل می گیرد و نه بر اساس نوآوریهای انقلابی[۱۲]؛ از این مراحل تکاملی مدیریت دانش که در خلال زمان شکل می گیرد، به بلوغ مدیریت دانش تعبیر می شود و به عبارتی، لازم است تا مدیریت دانش به بلوغ رسیده، از یک حالت جمود، به یک کارکرد بینِ بخشی، که به شکل مستحکمی در سازمان مستقر شده است[۹] تبدیل شود.الگوهای فراوانی برای بلوغ مدیریت دانش مطرح شده اند که انطباق و انتخاب آن را برای محققان دچار مشکل می‌کند [۱۱] به علاوه بسیاری از آنها فاقد عمومیت هستند[۹،۱۱،۱۳] و به شکل تجربی آزمون نشده اند [۹] و دارای اغتشاش و سردرگمی قابل توجه و فقدان مطابقت منطقی؛ از قبیل: هدفها و شیوه‌های تعریف شده در هر سطح، بر اساس مقیاس بلوغ‌اند [۱۳]. بسیاری از این الگوها نیز بسیار کل نگرند[۷]. همچنین بسیاری از آنها با وجود ارائه پیشنهادهای فراوان، راههای عملی کمی ارائه می دهند و بیشتر نگران مباحث تکنولوژیکی بوده، کمتر مباحث فرهنگی و مدیریتی را مورد نظر دارند[۱۷] که این مسئله را در تمرکز حدود ۷۰ درصدی مقالات مرتبط با مدیریت دانش بر فناوری اطلاعات / سیستم های اطلاعات نیز می توان مشاهده کرد[۱۹]. بر اساس این موارد، بر بسیاری از الگوهای بلوغ مدیریت دانش ایرادهایی وارد شده که لزوم درک آنها را ضروری کرده است. البته بایستی یادآور شد که در ساخت یک الگو بلوغ ایده آل، برآورده شدن چندین نیاز و خواسته، همچون: کاربست پذیری برای هدفهای متفاوت؛ تمرکز بر مناظر مختلف و به ویژه افراد؛ قابل درک بودن و

همخوانی با مفاهیم مـدیریتی و مواردی از این دست مطرح شده[۱۱] که هر چنـد برخورداری یک الگو از همه این موارد با هم کار سختی است اما مشـکل آن است که متاسـفانه، هنوز هم هدف اصلی مدیریت دانش توسط بسیاری درک نشده، تنها به فراهم سازی بخشـی از ویژگیهای اساسـی برای مـدیریت دانش بسـنده می شود[۱۷]. از این رو در ارائه الگـوی بلـوغ، تـوجه به هـدفهای اساسـی مـدیریت دانش ضـروری است.در این مقـاله، پس از بررسـی الگوهـای مختلـف بلـوغ مـدیریت دانش و به منظور دقت در اسـتخراج مفاهیم؛ الگوهایی انتخاب شده اند که یا رواج و گسترش بیشتری داشته، یا با منبع یابی متقابل در مقاله‌های مختلف، امکان دسترسی به اطلاعـات قابل قبولی از آنها برای انجام دسته بنـدیها میسر بوده و یا ابزار در دسترسـی ارائه داده انـد. همچنین به منظور جامعیت بیشتر، برخی از مقاله‌هـایی که در خلاـل پرداختن به موضوعهـای دیگر، الگوی بلوغی را ارائه داده انـد نیز مورد اسـتفاده قرار گرفته است. در ادامه این مقـاله و در بخش (۱) این الگوها به شـکل مختصـر تشریح شده و در بخش (۲) موضوعهای عمـده و کلان قابل توجه در الگوهای بلوغ و دسـته بندیهای مختلفی برای آنها ارائه شده است که ضـمن مشـخص کردن نقاط ضـعف الگوهای موجود می توانـد راهگشای توسـعه الگوهای بعدی باشد و در نهایت ضـمن جمع بندی بررسـی های انجام شده، پیشـنهادهایی برای توسـعه الگوها ارائه شده است.۱. انواع الگوهای بلوغ مـدیریت دانشپیش از بیان الگوهای بلوغ مدیریت دانش، باید گفت که به دلیل برخی متـدولوژی هـای مشـابه مهندسـی نرم افزار و مـدیریت دانش،ماننـد: بحث بلـوغ و تنـاظر در برخی سـنجه هـای انـدازه گیری[۱۳] و همراهی مـدیریت دانش در فرایندهای توسـعه نرم افزار[۱۵] تعـداد قابل توجهی از الگوهای بلوغ مـدیریت دانش۱۳،۱۲،۱۱]، ...[بر اساس الگوی بلوغ انجمن مهندسی نرم‌افزار یعنی ۲) CMM) و الگوی توسعه یافته آن (۳) (CMMI) شکل گرفته است [۲۹]. اما از آنجا که مـدیریت دانش، ساخت یافتگی کمتری دارد و بخش عمده ای از دانش، ضـمنی و نامشـهود است، بایستی اختلاف آنها در ارائه الگوهـای بلوغ مـدیریت دانش مورد نظر باشـد.۱-۱ . الگـوی ارزیـابی بلوغ مـدیریت دانش (۴)این الگو بر مبنـای CMM و با همکاری دانشـگاه آریزونا و گروه بزرگ ۵)EPIK) از شرکت اینتل شکل گرفته [۱۳] و معتبرسـازی این الگو نیز در تحقیقی انجام شده است[۱۶]. برای تعیین سـطوح پنـج گانه بلوغ در این الگو هـدفهای سازمانی در دو دسـته زیربنایی و ادراکی ارزیابی شـده و با کمـک آنهـا سـطح عمومی بلوغ تعیین می شود، سـپس سـطوح عمومی بلوغ مطـابق ساختار (شـکل ۱)؛ به نـواحی کلیـدی بلوغ (۶) (KMA) که بیـانگر نـواحی دانشـی ویژه سازمـان است و دارای تعـدادی اقـدامهای مشـخص در واحـد سازمـانی است، نگـاشت می شود.در واقع برای هر یک از نواحی کلیدی بلوغ، هدفهای مشـخص، در دو دسته ادراکی و واقعی(زیرساختی) از سطح بلوغ عمومی مورد بررسـی قرارگرفته، بـا نگـاشت آنها به سـطوح عمومی بلوغ، سـطح بلوغ مـدیریت دانش در سازمان معین خواهـد شـد.با آنکه نواحی کلیـدی بلوغ وابسـته به سازمان است، در این الگوچهار ناحیه به عنوان نواحی به نسبت عمومی در اکثر سازمانها مطرح شـده اند که شامل: درسـهای آموخته شده، خبرگیها، داده و دانش ساخت یافته (دانش ذخیره شده در مستندات دانشی) است.۱-۲ . نقشه راه بلوغ مدیریت دانش(۷)این الگو که با عنوان (STEPS) از آن یاد شده است، مفهوم بلوغ را همانند شـکل (۲ در دو بعد مطرح می کند[۱۰] و برای هر سـطح از بلوغ، مشـخصاتی قطعی را متصور است؛ به گونه ای که در محور عمودی که مربوط به ویژگیهـای کلیدی مدیریت دانش است مفاهیمی همچون درکِ مفهوم مدیریت دانش و آگاهی از مزایای آن در سـطوح پایین و مواردی مانند انگیزش و اندازه گیری دانش را در سـطوح بالا مطرح می کند و در محور افقی ابعاد این ویژگیها، از عملکرد پایین تا بالا را در نظر دارد. مثلاً منابع می‌تواند از سطح بسیار اندک تا کافی و یا هدفها از مبهم تا مشخص، باشد. در واقع در هر بُعد ترکیبی از ویژگیهایِ موجود بیانگر حضور سازمان در یک سـطحِ ویژه از بلوغ است.۱-۳. الگوی بلوغ مدیریت دانش استراتژیک (۸)این الگو[۱۷] که از آن بـا عنوان فرموله کردن الگو بلوغ مـدیریت دانش یاد شـده و ما به اختصار S-KMM نامیده ایم، بر مبنای استراتژی شـکل گرفته است. در این الگو بـا تاکیـد بر نقش ICT؛ به ویژه در گامهـای انتهایی؛ الگو بسـیار کلی ارائه شـده که توالی گامهای آن ساختاری پیوسته دارد. در این الگو، بلوغ مـدیریت دانش بـا بـازبینی مسـتمر فاکتورهـای کلیـدی در خـارج از مرزهای سازمانی نیز تکرار می

شود.۱-۴ . الگوی بلوغ مدیریت دانش در اینفوسیسدر اینفوسیس؛ الگوی بلوغی مبتنی بر CMM ارائه شده است[۱۲] که در ابعاد فرد، فرایند و فناوری و در هر سطح از بلوغ یک سری قابلیتها و نواحی نتایج کلیدی وجود دارد که در جمع ۱۵ مورد را شامل می‌شوند. چرخه عمر مدیریت دانش در این الگوی ترکیبی از گامهای؛ کسب/ به روز سازی دانش، اشتراک/ انتشار، به کارگیری مجدد و تیم مجازی برای اشتراک دانش در فرای مرزهای سازمان و به منظور حذف ابعاد فیزیکی به عنوان گام نهایی است. در این الگو که نیازی به برآورده شدن تمام نواحی نتایج کلیدی در بالاترین سطح ممکن برای حضور در یک سطح مشخص از بلوغ نیست.۱-۵ . الگوی عمومی بلوغ مدیریت دانش (۹)این الگو[۱۱]، بلوغِ مدیریت دانش را توسط ابزاری از ترکیب برخی الگوهای بلوغ (KMCA, Knowledge Journey ...,)بررسی و در ابزار ارائه شده خود به ازای هر یک از سطوح ۵ گانه و هر ناحیه کلیدی عملکرد تعدادی پرسش مطرح کرده که باید پاسخ به پرسشهای هر سطح مثبت باشد و سازمان تمام اقدامهای کلیدی سطوح بلوغی را که در آن قرار دارد، انجام دهد.۱-۶ . الگوی هرم بلوغ مدیریت دانش (۱۰)این الگو[۷]، بر مبنای CMM و مطابق با مفهوم (شکل ۳) ، یک جدول پیمایشی را که شامل سه مولفه، با نامهای: سطوح بلوغ، فرآیندهای مدیریت دانش(در چهار زیربخش) و قابلیتهای زیرساختی[۲۲] است برای نمایش وضعیت و تعیین سطح بلوغ سازمان به کار می گیرد.۱-۷ . الگوی بلوغ مدیریت دانش در زیمنساین الگو[۹] بر مبنایCMM شکل گرفته، سه مولفه را دربر دارد، که عبارتند از :- الگوی توسعه ای، که کمک می‌کند تا تعیین شود چگونه نواحی و موضوعهای کلیدی مشخص شده به بهترین گونه می‌توانند سبب رسیدن به سطح بعدی بلوغ شوند.- الگوی تحلیلی، که کمک می‌کند که مشاوران الگوهای بلوغِ مدیریت دانش بتوانند تعیین کنند کدام یک از جنبه های کلیدی مدیریت دانش بایستی در آینده توسعه داده شوند.- فرآیند ارزیابی؛ که تمام گامهای مربوطه را برای تفسیر نتایج ساختاردهی می کند.که در الگوی تحلیلی آن نواحی کلیدی هشتگانه مدیریت دانش مطابق شکل ۴ و منطبق بر قابلیت سازهای EFQM ارائه شده که با حرکت در عمق سازمان و با رویکرد مدیریت دانش ۶۴ ناحیه کلیدی را بررسی می کند و سپس در مرحله ارزیابی با کمک جمع آوری اطلاعات و داده ها از راه مصاحبه، سطوح بلوغ در این ۸ ناحیه کلیدی توسط نمودارهای پیوستاری ارائه می‌شود که بیانگر نیمرخ بلوغ سازمان است و می توان بخشهای نیازمند بهبود را از روی آن شناخت و تعیین کرد که به طور کلی سازمان در چه سطحی قرار دارد.۱-۸ . الگوی بلوغ فرمول دانش (۱۱)این الگو[۲۳] ابزاری برای ارزیابی و اندازه گیری بلوغ مدیریت دانش سازمانی ارائه داده کهKMF/ KM۳ نامیده می شود و در آن از ترکیب سه جنبه تکنولوژی، زیرساختهای سازمانی و فرهنگ و نیروی انسانی؛ سطح بلوغ را در درون گروه های افراد بررسی می کند. در این الگو با کمک ذخیره دانشی موجود و شناسایی آن در هر یک از سه بخش مورد نظر که تعامل متقابلی با دانش حاصل از ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان و پیاده سازی استراتژی دارد، سطح بلوغ تعیین می شود.۱-۹. الگوی بلوغ مدیریت دانش۱۲) Vission)این الگو که در آن توالی سطوح به شکل غیر قابل پرش مطرح نبوده، شامل دو رویکرد توام به شکل زیر است:- رویکرد مبتنی بر بلوغ تکنولوژی: که برنامه های مختلف نوآورانه برای توسعه تکنولوژیکی را مطرح می کند.- رویکرد الگوی بلوغ سازمان گرا: که بر پایه الگوی بلوغ فرموله کردن دانش شکل گرفته، برای رفتن به گام بعدی و ایجاد زمینه مناسب برای گام بعد در مدیریت دانش، درگیر شدن افراد در تحقیق و توسعه را در دستور کار دارد.هدف این الگو آن است که با ترکیب این دو بعد در یک الگوی واحد، قابلیت توسعه سناریوهای تحقیق و توسعه و پیاده سازی الگوهایی که هم توسعه تکنولوژی و هم بلوغ افراد را به حساب می آورند، فراهم سازد که برای این منظور چهار سناریوی اصلی نیز ارائه داده است[۱۴].۱-۱۰ . الگوی بلوغ ۱۳) KPMG)گروه مشاوره KPMG تحقیقاتی را در سالهای ۱۹۹۸ و ۲۰۰۰ انجام داد[۲۱،۱۸] که در نتیجه این تحقیقات چهار ناحیه کلیدی، شامل: افراد، فرایند، محتوا و تکنولوژی معرفی شد و در هر ناحیه کلیدی تعدادی فعالیت اجرایی مشخص شد. بر اساس ارزیابی وضعیت این فعالیتها، هر شرکت در یک الگو پنج سطحی کهKnowledge journey نامیده می شود، قرار می گیرد و شرایط حضور در هر سطح از بلوغ ثابت

نبوده، دارای انعطـاف است. به عنوان مثـال، سازمانی که تنها برخوردار از ۳ و یا کمتر از ۳ فعالیت مربوط به نواحی کلیدی مختلف باشـد، در سـطح اول (پر هرج و مرج) قرار دارد و اینکـه کـدام فاکتورهـا جز ایـن مـوارد قرار بگیرنـد، فرقی نخواهـد داشت.۱-۱۱ . الگوی بلوغ مدیریت دانش ۱۴) K۳M)این الگو[۲۴] شامل هشت سـطح زیرساخت‌های استاندارد شده برای اشتراك دانش، جریان مطمئن اطلاعاتی بالا به پایین، سیسـتم انـدازه گیری، یادگیری سازمانی، دانش محوری سازمانی، فراینـد محوری در اشتراك دانش، بهبود مسـتمر فرآیند و خودشـکوفایی سازمانی است؛ که هر سـطح به سـطح پایین خود بسـتگی دارد. این الگو بیشتر بر زیرساخت و فرآینـد مدیریت دانش با محوریت اشتراك دانش متمرکز است و اشاره آن به زیرساختهای اسـتاندارد شده اشتراك دانش در سـطح اول، بیانگر آن است که بر خلاف اکثر الگوهای بلوغ، سطح اولیه آن از آگاهی بیشتری نسبت به مدیریت دانش برخوردار است.۱-۱۲ . الگـوی بلـوغ ۱۵) ۵ikm۳)این الگو[۲۰] از CMMI تقلیـد شـده است و دارای ۵ گـام؛ آغازگر، مصـمم ، ابتکار، هوشـمند و نوآور است که فاکتور انسانی مهمترین اولویت را در آن دارد. در این الگو بیان شـده که وضـعیت بلوغ می تواند در اثر اغتشاش در هر یك از نواحی کارکردی کلیدی به ویژه بُعد انسانی آن تغییر کند. در این الگو با ارائه برخی مفاهیم کلی، تنها به وجود اثر ناشی از تغییرات توجه شـده، به میزان این اثرات نپرداخته است و ابزار کـاربردی برای این منظور ارائه نشـده است.۲ . طبقه بندی الگوهای بلوغ مدیریت دانشالگوهای بلوغ مدیریت دانش را از جنبه های مختلفی می توان طبقه بندی کرد که در ادامه به تشریح آنها پرداخته شده است.- بر اساس مبنای توسـعه: این الگوهااز حیث مبنای توسعه به دو دسته تقسیم شده‌اند [۱۱] که عبارتند از:- الگوهای مبتنی بر الگوی بلوغ قابلیتهای انجمن مهندسی نرم افزار / CMM- الگوهای غیر مبتنی بر CMM.الگوهایی در دسته مبتنی بر CMM قرار دارنـد که تایید حضور آنها در هر سـطح از بلوغ، وابسـته به برآورده شدن شـرایطی مشـخص و غیرقابل انعطاف است و همگی آنها توالی در مسـیر بلوغ را به شـکلی گام به گام مطرح کرده اند. علاوه بر این، نام و گامهای سـطوح نیز غالباً مشابه بوده، تناظر و تشابه در فاکتورهـای مورد نظر آنهـا در هر سـطح مشاهـده می شود.- بر اساس شـرایط اولیه مفروض برای سازمانها (سـطح آغازین): همه الگوها به استثنای موارد زیر در ویژگی گام نخست بلوغ مدیریت دانش مشابه اند:- KMCA دارای سطح صفر است و در این سطح شرایط را برای مـدیریت دانش غیرممکن می پنـدارد.- سـطح اول در الگوهـای WisdomSource's K۳M و STEPS مرتبه بالاـتری از آگـاهی را نسبت به مـدیریت دانش در سازمانهـا متصورنـد و در گام نخست آنها فرض شـده است که؛ نیازها و شـرایط اسـتاندارد در سازمـان مسـتقر اسـت.- در الگـوی V-KMMM سـطح مشـخص آغـازینی تعریـف نمی شـود و در واقـع بر اسـاس سناریوهـای موجـود سـطوح تعیین می شـود.از این رو، سه دسـته الگـوی قابـل تشـخیص است که عبارتنـد از: الگوهـای فاقـد سـطح مشـخص؛ الگوهـای دارای سـطح اولیه توسـعه یـافته و الگوهای دارای سـطح اولیه با ویژگی حـداقل / فقـدان آگاهی که شامل اکثر الگوهـای بلوغ است.- بر اسـاس نواحی کلیـدی بلوغ / فراگیری ابعـاد: با وجودی که برخی الگوها همچون KPMG نواحی کلیدی بیش از فرد، فراینـد و فناوری دارنـد و یا الگوهایی همچون KMCA از منظری دیگر بر نواحی بلوغ اشاره کرده اند، اما می‌توان سـه جنبه فرد و فرایند و فناوری را به عنوان ابعاد فراگیر در الگوهای مختلف مشاهده کرد. با این وجود موارد زیر را می توان بیان کرد؛- در الگوی WisdomSource's K۳M بیشترین تمرکز بر بُعـد تکنولوژی است و نقش افراد نیز در همین قالب بیان شـده است.- الگوی V-KMMM ؛ بـا وجـود تمرکز بر سـطح بلـوغ گروهیِ افراد، بُعـد تکنولوژی را در دو مرحله؛ هر دو رویکردش؛ مورد توجه قرار داده است.- الگوی KMCA ابعاد را به شـکل تلویحی در نظر دارد و نواحی کلیـدی از منظری متفاوت و تا حدودی وابسـته به سازمان دیـده شده است.از این رو، الگوها از این حیث در سه دسـته عمده: ناقص(مثل K۳M) تلویحی(مثل KMCA) و کامل(سایر الگوها) قابل دسـته‌بندی هسـتند.- از نظر چگونگی دستیابی به نیازمنـدیهای سـطوح: در این مورد که از آن به عنوان انعطاف پذیری یاد می کنیم. الگوها به سه دسـته قابل تقسـیم انـد و بـدین گونه:- تا اندازه‌ای منعطف (در زیرفاکتورها): در این الگوها، با شدت اثر فاکتورها در مسـیر بلوغ متفاوت است (۵iKM۳)؛ یا همچون الگوی اینفوسـیس نیازی نیست که تمام نتایج کلیدی سـطوح پیشین در

بالاـترین حـد ممکن برآورده شونـد و یا دستیابی به تعـدادی از فاکتورهای هر یک از ابعاد کلیـدی برای قرارگرفتن در سـطح بالاترِ بلوغ کـافی است و هر چه به سـمت بلوغ پیش می رویم فاکتورهـای بیشتری بایـد برآورده شـده باشـند (KPMG).- بسیار منعطف: مانند الگوی V-KMMM که شـرایط رفتن به مراحـل بعـدی در آن بر اساس سـناریوهای مختلف، متفاوت است.- غیر منعطف: در الگوهـایی که دستیـابی به تمـامی اقـدامها و آیتم هـای هر سـطح در آنهـا الزامی است و شامل اکثریت سایر الگوها است.- بر اساس قـابلیت اجرا / کاربستپـذیری: با آنکه کاربست پـذیری به منظور بیان توانایی تعمیم الگو به انواع سازمانها (مجازی و ...) مورد نظر قرار گرفته شـده است[۱۱]امـا از آنجـا کـه اسـتفاده عملی از الگوهـا برای درک قـابلیت اجرایی آنهـا لـازم است، این مفهـوم نیز در زیرمجموعه کاربست پذیری در نظر قرار گرفته است. با توجه به اینکه اکثر الگوهای بلوغ مبتنی بر مطالعات، موردی هستند می توان آنهـا را تست شـده، ولو در سـطح کوچـک، محسوب کرد.- بر اساس توجه به مناظر/ ذی نفعان مختلف: با مطالعه الگوها، می توان آنهـا را از ایـن حیـث در دو دسـته قرار داد؛ دسـته اول الگوهـایی هسـتند که یـا به خـودی خـود و یـا به دلیـل الگـوگیری از الگـوی دیگر(همچون الگوگیری KMPM از Siemens' KMMM) به طور مستقیم ذی نفعان را در نظر داشته‌اند و دسته دوم، الگوهایی هستند که به شکل ضمنی به ذی نفعان مختلف توجه دارند؛ که می توان ۵iKM۳ ؛ اینفوسیس و KMf را نام برد.* با توجه به وجود این طبقه بندی جزیی از ویژگی الگوهای بلوغ، ویژگیهای عمومی / مشترک (جدول۱): که در تمامی الگوها به نسبت مشترک بوده و بیـانگر رویکرد عمومی الگوهـاست.نتیجه گیریـدر این مقـاله، الگوهای بلوغ از جنبه‌های مختلف، مورد مقایسه قرار گرفت و طبقه بنـدی های مختلفی نیز ارائه شد. همان گونه که مشاهده شد تمام قابلیت های لازم مورد اشاره برای الگوهای بلوغ مدیریت دانش به شکـل یکجا در الگوهای مورد بررسـی وجود نـدارد. علاوه بر این اکثر الگوهای بلوغ دارای ابزار در دسترس نبوده و با آنکه تعـداد زیـادی از آنها حاصل مطالعات موردی است؛ اما به شـکل مختصـر و محـدود مورد اسـتفاده قرار گرفته انـد و به همین دلیل کارآیی عمـومی آنهـا برای هـدفهای مختلـف را نمی توان به راحـتی تاییـد کرد. تقریبـاً تمـامی الگوهـا، رویکردی سـاده شـده به بحث بلوغ مـدیریت دانش داشـته انـد که در کنـار مزایـای این سـادگی، به سادگی نیز از کنار برخی واقعیت های دیگر بلوغ، از قبیل ارتباط با مفاهیم عمیق مـدیریتی گذشـته‌اند. به علاوه غیر از الگوهای معـدود، اعتبار بسـیاری از این الگوها بررسـی و آزمون نشـده است، هر چند که اکثر الگوهای بلوغ با نگاهی کل نگر به بحث بلوغ پرداخته اند اما در مواردی نیز به ارائه طرحی بسـیار کلی بسـنده شده که با وجود آنکه این مسـئله زمینه توسعه و اسـتفاده از الگو برای کارکردهای مختلف را میسر می کنـد اما بدون تبدیل آنها به طرحی جزئی‌تر، قابلیت اسـتفاده واقعی نخواهـد داشت. از طرفی نبایـد فراموش کنیم که بسط الگوهای کلی تا حـدودی با حرکت به سـمت خصوصـی سازی الگوهای بلوغ همراه خواهـد شـد که این موضوع از کاربست پـذیری آن برای هدفها و سازمانهای مختلف خواهد کـاست و نیـاز است تـا در ارائه الگوهـای بلـوغ مقـدار جزئی کردن الگـو، بـا دقت مـورد نظر باشـد.در این مقـاله، ویژگیهـایی برای الگوهـای بلوغ ارائه شـده و در سه دسـته عمومی، ساختاری و کارکردی/قابلیتی برای الگوهای مختلف مورد مقایسه قرار گرفت. هم چنین ویژگی هـای کارکردی به عنوان الزامات کلان در توسـعه الگوهای بلوغ معرفی شـد که توجه به هر یک از این الزامات کلان را می توان گـامی در جهت ارائه یک الگو بلوغ ایـده آل تعبیر کرد.از این رو پیشـنهاد می شود که:- الزامات اشاره شـده در توسـعه الگوهـای بلـوغ، به دقت مـورد توجه قرار گیرنـد.- ارائه الگوهـای جـامع تر از بلوغ مـدیریت دانش، بـا به کـارگیری عملی آنهـا در سازمانهای مختلف همراه باشد.- به دلیل روند تدریجی در بلوغ مدیریت دانش و همراهی آن با تغییرات اساسـی در مولفه های فرد، فرایند و فناوری، توجه به مفاهیم مدیریتی همچون مدیریت تغییر، به صورت امری لازم و ضروری مورد توجه باشد.- برخورداری از توجه به ذی نفعـان مختلف مورد نظر بوده، استراتژی هـای سازمانی و استراتژی های دانشـی را توسعه دهـد.- مفهوم بلوغ مـدیریت دانش به شکل کمی و کیفی و با رویکردی مستمر مورد بازبینی قرار گیرد.

پانویس‌ها

Knowledge Management Maturity Models۲. Capability Maturity Model۳. CMM . ۱ Integrate۴. KMC Assessment۵. Enabling People and Innovation Through Knowledge۶. Key Maturity Area۷. KMM Roadmap۸. Strategic KMM۹. General KMMM۱۰. KM Pyramid Model۱۱. Knowledge Formula Maturity Model۱۲. V-KMM۱۳. Knowledge Journey KMPG۱۴. Wisdom .Source's K۳M۱۵. initial, intent, ini tiative, intelligent, innovative (۵i) KM۳

منابع

Kogut, B. and Zander, U, 'Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the . ۱ Replication of Technology', (۱۹۹۲), Organization Science, Vol. ۳, No. ۳, pp. ۳۸۳-۳۹۷.۲- Fahey, L. and Prusak, L. 'The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management', (۲۰۰۱), California Management Review, Vol. ۴, No. ۳, pp. ۲۶۵-۲۷۶.۳. Davenport, T.H., de Long, D.W. and Beers, M.C, 'Successful Knowledge Management Projects'. (۱۹۹۸), Sloan Management Review, Vol. ۳۹, No. ۲, pp. ۴۳-۵۷.۴. Grant, R.M ,'Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm', (۲۰۰۱), Strategic Management Journal, Vol. ۱۷, Winter special issue, pp. ۱۰۹-۱۲۲.۵. Kogut, B. and Zander, U., 'Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology', (۲۰۰۱), Organization Science, Vol. ۳, No. ۳, pp. ۳۸۳-۳۹۷.۶. Venzin, M., Knowledge management, (۱۹۹۸), CEMS Business Review , Vol. ۲, pp. ۲۰۵-۲۱۰.۷. Ying-Hsun H., Seng-Cho T. Chou ۲, 'On Constructing a Knowledge Management Pyramid Model' ©۲۰۰۵ IEEE.۸. Rory L. Chase, Editor, 'Knowledge Management Benchmarks', (۱۹۹۷), the Journal of Knowledge Management, Vol ۱, No ۱.۹. Karsten Ehms, Dr. Manfred L., 'Holistic Development of Knowledge Management', (۲۰۰۲), with KMMM Siemens AG / Corporate Technology Knowledge Management & Business Transformation Online Accessible: /ww.knowledgeboard.com/doclibrary/knowledgeboard/kmmm_article_siemens_۲۰۰۲.pdf۱۰. Robinson H.S., Anumba C.J., Carrillo P.M. and. Al-Ghassani A.M, 'STEPS: a knowledge management maturity roadmap for corporate sustainability', (۲۰۰۶), Business Process Management Journal, Vol. ۱۲ No. ۶, pp. ۷۹۳-۸۰۸۱۱. Pee۱ L.G.,Teah۲ H.Y. and Kankanhalli A., ' Development of a General Knowledge Management Maturity Model', School of Computing, National University of Singapore.۱۲. Kochikar V P, 'The Knowledge Management Maturity Model - A Staged Framework for Leveraging Knowledge', with Principal Knowledge Manager Infosys Technologies Limited, India.۱۳. Kulkarni U. and Robert St. Louis, 'Organizational Self Assessment Of Knowledge Management Maturity', (۲۰۰۳), Ninth Americas Conference on Information Systems pp ۲۵۴۲-۲۵۵۱۱۴. Weerdmeester R., Pocaterra Ch., Hefke M., 'Information Societies Technology (IST) Programme', June ۲۰۰۳.۱۵. Malhotra, A. and Majchrzak, A., 'Enabling knowledge creation in far-flung teams:

best practices for IT support and knowledge sharing', Journal of Knowledge Management, ۲۰۰۴ Vol. ۸ No. ۴, pp. ۷۵-۸۸۱۶. Kulkarni, U., & Freeze, R., 'Development and Validation of a Knowledge Management Capability Assessment Model', (۲۰۰۴), Proceedings of the ۲۵th International Conference on Information Systems.۱۷. Kruger C.J., Snyman M.M.M., 'Formulation of a strategic knowledge management maturity model', (۲۰۰۷), openUP .Online Accessible https://www.up.ac.za/dspace/bitstream/۲۲۶۳/۱۸۱۳/۱/Kruger_Formulation(۲۰۰۵).pdf۱۸. Knowledge Management Research Report ۲۰۰۰, K P M G C o n s u l t i n gOnline Accessible: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/KPMG_KM_Research_Report_۲۰۰۰.pdf۱۹. Scarbrough, H., Swan, J. and Preston, J. , 'Knowledge Management and the Learning Organization', (October ۱۹۹۹), Report for the Institute of Personnel Development, London.۲۰. Mohanty and Chand, '۵iKM۳ Knowledge management maturity model', TATA consoulting serviceOnline Accessible: s.com/resources/white_papers/Pages/۵iKM۳KnowledgeManagementMaturityModel.aspx۲۱. Knowledge Management Assessment Exercise (۱۹۹۹), KPMG Consulting.Online Accessible: http://cgi.nedecon.fi/kpmg/consulting/knowledge_managment۲۲. Gold, A. H., Malhotra, A., and Segars, A. H. Knowledge Management: An OrganizationalCapabilities Perspective', (۲۰۰۱), Journal of Management Information Systems, Vol ۱۸, No ۱, pp. ۱۸۵-۲۱۴.۲۳. Gallagher, S., & Hazlett, S. A. 'Using the Knowledge Management Maturity Model (KM۳) as an Evaluation Tool', (۱۰-۱۱ February, ۲۰۰۰). Conference on Knowledge Management Concepts and Controversies: University of Warwick, Conventry, United Kingdom.۲۴. WisdomSource Technologies (۲۰۰۸) http://www.wisdomsource.com/contentassets/K۳M%۲۰Overview.pdf

_دکتر علی‌رضا علی احمدی: دانشیار دانشکده صنایع دانشگاه علم و صنعت _ _دکتر فرناز برزین پور: استادیار دانشکده صنایع دانشگاه علم و صنعت _ _ _مهران کرمی: دانشجوی کارشناسی ارشد صنایع در دانشگاه علم و صنعت*تدبیر

الگوهای معماری مدیریت دانش

دکتر مصطفی جعفری- الهام نورانی پور

چکیده: معماری دانش، یکی از زیرمجموعه های معماری سازمان است و به عنوان یکی از اجزای اصلی سیستمهای مدیریت دانش مکان و چگونگی کسب و انتقال دانش را مشخص می‌کند و مشتمل بر سه بخش اساسی: مهارت، اطلاعات و ساختار است که نوآوری نیز جزیی از آن به شمار می رود (رادینگ، ۱۳۸۳). به بیان دیگر؛ معماری مدیریت

دانش، طرح کلی زیر ساخت فنی مدیریت دانش را در دسترس قرار می دهد. تاکنون تحقیقات بر روی معماری دانش بیشتراز نظر مدیران دانش و یا توسعه دهندگان سیستم ارائه شده است وتحقیقات کمتری از دیدگاه کاربران دانش بر روی معماری دانش صورت گرفته است. بنابراین مطالعات گذشته بر روی تصفیه دانش، ارائه ساختار دانش و اجرای استراتژیهای مدیریت دانش در

سطح شرکتی متمرکز بوده انـد. بر همین اساس پژوهشگران چنـدین مـدل معماری دانش سازمانی را پیشنهاد کرده اند که در این مقاله به معرفی بعضـی از مهمترین آنها و سـپس تحلیل آنها خواهیم پرداخت.مقدمهدر عصـر اطلاعات، دانش مهمترین عامل کسب موفقیت بلند مدت برای یک فرد و یک سازمان است.در واقع پیتر سنگه بر این باور است که تنها منبع مزیت رقابتی در آینده دانشی که یـک سازمـان در اختیار دارد و توانایی یک سازمان در یادگیری، سـریعتر خواهـد بود.با افزایش ارزش دانش، منطقی به نظر می رسـد که با مدیریت و ذخیره موثر دانش بتوان فرصتی برای ایجاد مزیت رقابتی به وجود آورد. یک معماری مدیریت دانش کارا، با به کارگرفتن دانش مناسب هنگام نیاز، مزیت رقابتی به وجود می آورد. همچنین میزان تغییر و تحول در جذب کارکنان کاهش می یابـد؛ زیرا بخش عظیمی از دانش و تخصصـی که فرد کسب کرده است در پایگاه دانش نگهـداری می‌شود.به نظر می رسد راه حل کلیدی موفقیت، یک مدل معماری پایه با طراحی خوب است.یک مدل معماری اجزای یک سیستم را معرفی کرده، چگونگی فعل و انفعالات میان آنها را تشریح می‌کنـد(Ouffy,۲۰۰۰).ویژگیهای یـک مـدل معماری دانش موفق به این شـرح است:۱. سودمند است(اگر دانش وجود داشته باشد، سیستم بازیابی در دسترس است).۲. در بازیـابی دانش دقیق است(دانش اگر در دسترس باشـد، بازیـابی می شود).۳. کارآمـد است(دانش بازیـافته درست و کـاربردی است).۴. قابـل دسترسـی است(دانش هنگـام نیاز در دسترس است).در این مقـاله سعی داریم پس از معرفی بعضـی از مهمترین مـدلهای معمـاری دانش به تجزیه و تحلیـل درستی از آنها دسـت یابیم. ۱. مدل معماری اولریکاولریک (Ulrick) یک مدل معماری ساده را که تنها از سه لایه تشکیل شده است معرفی می کند. در شکل (۱) این سه لایه که دربرگیرنـده مجموعه اصـطلاحات علمی- فنی کاربردی مورد نیاز سیسـتم مدیریت دانش می باشد؛ نشان داده شـده است. لایـه ادراکی (فرضـی) بازتـاب یک موقعیت مشـخص است و برای تولیـد،ویرایش(تصـحیح/تنظیم) و ذخیره کردن دانش بـا دامنه معین به کـار می رود و لایـه واسط در ارتباط با نمونه هایی است که زمان و مکان مشخصـی دارنـد(برای مثال برنامه پروژه برای اجرای مـدیریت دانش). (۲(Woodford, ۲۰۰۳. مدل معماری دافیدافی (Duffy) یک مدل معماری مدیریت دانش با پنج لایه ارائه کرد. (شکل۲)این لایه ها عبارتند از ـ:واسط کاربر(میانجی کمکی): این لایه کاربر را در برابر پیچیدگیهای فناوری حمـایت می کنـد و امکان دسترسـی همیشگی به برنامه های کاربردی و داده هایی را که معمولاً به کار می رونـد، در اختیار کاربر قرار می دهد ـ.فرامدل دانش (Knowledge meta model): فرا مدل و نقشه دانش در قلب یک سیسـتم مدیریت دانش قرار دارنـد. این دو پیونـد محکمی با مخزن دانش دارنـد اما به علت اهمیت فراوانشان به صورت مجزا در فضای معماری مدیریت دانش، مطرح می شونـد. لایه فرامدل در واقع ابزار دسترسـی به دانش مدلهای امنیتی، ارائه فهرسـتهای راهنما، پروتکل‌ها یا ابزار دسترسـی و مهندسـی است ـ.مخزن دانش(Knowledge Repository): مخازن دانش دربرگیرنده سـرورهای فایل،سرورهای پایگاه داده ها،سـرورهای گروه ابزار، سیستمهای مدیریت اسناد یا وب سایتها هستند. ساختار هر مخزن بستگی به محتوا یا دانشی دارد که آن را ذخیره و مـدیریت می کند ـ.ابزار دسترسـی به دانش ـ.توانمندسازهای دانشـمولفه هایی که برای مدیریت دسترسـی به پایگاه دانش مورد نیازنـد، یک ترکیب پیچیـده از ابزار مـدیریت اجرایی سیسـتم و غنی سازهای مدیریت دانش می باشد که این ابزارها بر اساس محیـط متفاوتنـد. بعضـی از این ابزارهـا، عبارتنـد از: مـدلهای امنیتی، واسـطهای راهنمـا، واسـطهای شـبکه، اطلاعات درباره موقعیت فیزیکی دانش، نوع پایگاه داده ای اسـتقرار دانش ، پروتکل‌های مورد نیاز وابزارها و موتورهای دسترسی.۳. مدل معماری کسنرمدل معماری ارائه شده توسط کسنر(Kesner) مشابه مـدل معماری دافی است، با این حال ۶ لایه دارد. این مـدل بر پایه وب است و بر روی توانـایی عملیـاتی متـداخل اجزای سیســتم تمرکز دارد. (شـکل۳)۴. مـدل معمـاری دانش گوپتـا، شارمـا و هسومـدل معمـاری گوپتـا،شارمـا و هسو پشتیبـان این موارد است ـ:دسترسـی به منـابع اطلاعـاتی داخلی و خـارجی ـ،مخـازنی که دارای دانش صـریح هسـتند ـ،فرآینـدها و ابزار پشتیبـان برای کسب، پالایـش، طبقه بنـدی،ذخیره، بازیابی، انتشار و ارائه دانش ـ،افراد دانشگر سازمان، شامل: تسهیل کنندگان دانش، محافظان دانش و مهندسان دانش؛ همانند ـ،پشتیبان فناوری اطلاعات برای کل معماری.در شکل(۴)

مـدل معماری دانش گوپتا، شارما و هسو نمایش داده شده است.این مدل معماری از سه لایه تشکیل شده است:۱. لایه ارائه دانش: در این لایـه امکـان برقراری ارتبـاط و تشریـک مسـاعی و تسـهیم دانش متقابـل دانشـگران بـا یکـدیگر به وجـود می آیـد. همچنین اطلاعـاتی توسط درگاه دانش (Knowledge Porta) به آنهـا ارائه می‌شود که قابل افزودن به پروفایل هر دانشگر است.۲. لایه مـدیریت دانش: این لایـه نشـان دهنـده مخزن دانش وفراینـدهایی است که برای اکتسـاب، پالایش، ذخیره، بازیابی، توزیع و عرضـه دانش به کار می روند. این فرایندها برای تولید دانش برای مخزن مورد استفاده قرار می گیرند.۳. لایه منابع داده ای: این لایه شامل منـابع داده‌ای داخلی سازمـان، شامـل: اسـناد،پیامهای الکترونیک، مخزن شـبکه وب، مخزن پایگاه داده‌های مرتبط و وابسـته و مخزن قلمرو داده‌ای مشـتمل بر مـدل قلمرو،هستی شناسـی(آنتولوژی)و غیره است. همچنین منابع خارجی داده ها شامل خدمات وب را که می توانند برای تقویت سـرمایه های داخلی دانش به کار روند نمایش می دهد.(شـکل۵) مـدل فرآیند مدیریت دانش را نمایش می دهـد. این مـدل فراینـد مـدیریت دانش، شامل فعالیتهایی است که به درستی تعریف شده اند و:۱. قـابلیت اطمینان کیفی اطلاعات و داده‌هایی را که دانش کاران به کار می‌برنـد افزایش می دهنـد.۲. به پالایـش داده هـا و اطلاعات و تبـدیل آنها به دانش کمک می کنند.۳. امکان ذخیره موثر و بازیابی فراداده‌ها و دانش را به وجود می آورند.۴. توزیع و انتشار به موقع دانش را ترویج می کنند .۵. ارائه دانش مناسب را حمایت می‌کنند. ۵. مدل تیواناتیوانا یک مدل معماری دانش ۷ لایه‌ای برای توسعه یک سیستم مدیریت دانش با فناوری ای را که از ۷ لایه نشان داده شده در (شکل۶) تشکیل شده است، ارائه می‌دهد.لایه واسط با ارزش ترین لایه در معماری سیسـتمهای مـدیریت دانش است و تنها لایه ای است که کاربر نهایی با آن به گونه مسـتقیم در ارتباط است. میزان تاثیر گذاری این لایه، یک عامل برجسته در تعیین قابلیت کاربرد یک سیستم مدیریت دانش است. میزان تاثیر گذاری پایگاه های مدیریت دانش، نه تنهـا به قابلیت اطمینان و تکنیکی بودن زیرساختار بسـتگی دارد؛ بلکه به قـدرت بالای محاوره ای نیز وابسـته است که تیوانا آن را به عنوان ساختار اطلاعاتی در نظر می گیرد. این مسـئله میزان ارائه سیسـتم از ساختار زبان و منابعی را که افراد برای درک رویـدادهای داخل شـبکه به کار می برند از پیش تعیین می‌کند. زیر ساختار تحت لایه هوش مصنوعی و فیلتر کردن ، انتقال(مرحله تغییر) از یک زیر ساختار به ساختار اطلاعاتی را حمایت می کند. تمرکز باید روی راه حلهایی باشد که بتوانند حجم زیادی از اطلاعات و داده ها را به گونه‌ای موثر و کارآمـد بیابنـد، خلاـصه و تفسیر کرده، تجزیه و تحلیـل کننـد .بنـا به نظر تیوانـا لایـه برنـامه راهـبردی، ابزاری ضروری اسـت کـه امکـان ترکیب منـابع اطلاعـاتی دانش ضـمنی (ماننـد افراد) و دانش صـریح(ماننـد پایگـاه هـای داده ای مخـازن فراینـدهای انتقال و مخازن داده ها) را به وجود می آورد و به ایجاد و تسـهیم مفاهیم کمک می کنـد و درک مطالب را تسـهیل می سازد. ۶. مـدل معمـاری دانش گروه گـارتنرگروه گـارتنر به عنوان بهترین گروهی که توانسته است ارزش دارایی سازمانی باعنوان سیسـتم مـدیریت دانش را افزایش دهد، شـناخته شده است.این گروه در یکی از گزارشـهای خود یک مدل معماری مدیریت دانش چند لایه ای ارائه دادند که در (شکل۷) نمایش داده شده است.در پایین ترین سطح، معمولاً اینترانت و اکسترانتی که از پایگاه های خدمات وخدمات شـبکه تشـکیل شده اند، به عنوان پایگاهی برای ارسال برنامه های کاربردی مدیریت دانش مورد استفاده قرار می گیرنـد. پایگاه های داده ای و برنامه های کاربردی گروه کاری (اولی با داده ها سـروکار دارد و دیگری با کمک کردن به افراد در گروه های کاری)اجزای سیسـتم را در سـطح بعدی تشـکیل می دهند.در معماری گروه گارتنر، این جزء سطح بعدی، بازیابی دانش نامیـده می شود که شامـل عملگرهـای اسـناد و پایگـاه داده هـا (برای به کارگیری دارایی های داده ای و اطلاعاتی مختلف سازمان) عملیـات بازیـابی دانش و نقشـه هـای دانش ادراکی(فرضـی) و فیزیکی(عملیـاتی) اسـت. بالاـی سـطح بازیـابی دانش در برنامه‌هـای کـاربردی کسب وکـار، غالبـاً یـک واسـط کـاربری وب به کار می رود. در این مـدل دو مسـئله جلب توجه می‌کننـد. نخست اینکه معماری مـدیریت دانش گروه گارتنر، شامل برنامه‌های کاربردی و خـدماتی است که طبقه بنـدی شـده اند و دارای نقشـهای مکمل هسـتند. هیـچ زیر ساختار یا سیسـتم واحدی توانایی برآورده ساختن تمامی نیازهای مدیریت دانش یک سازمان را ندارد. دوم اینکه

بازیابی دانش به عنوان جدیدترین بخش اضافه شده به زیرساختار فناوری اطلاعات است و مرکز کل معماری مدیریت دانش است. ۷. تحلیل مدلهای معماری مدیریت دانشبا مرور و بازنگری مدلهای معماری مدیریت دانش مطرح شده، به چند نکته مهم و اساسی برمی خوریم:۱. مدلها به گونه‌ای ذاتی وظیفه گرا بوده، به همین دلیل بر روی وظایف معماری مدیریت دانش متمرکز هستند،۲. هیچ تعریف واحد و یکپارچه ای درباره اصول تشکیل دهنده مدل معماری دانش وجود ندارد،۳. مفاهیم متعددی وجود دارند که برای چندین مدل مختلف مشترک‌اند.نخستین یافته، مربوط به این نظر است که اکثر مدلها از نوع وظیفه گرا هستند که این امر در تلاشهای اولیه معماری مدیریت دانش، امری طبیعی است؛ زیرا به گونه‌ای عمده، معماری مدیریت دانش دربرگیرنده وظایف یا فعالیتهایی است که عملیاتی را بر روی دانش، پیاده سازی می کنند. برای مثال اولریک در لایه ادراکی مدل خود به وظایف تولید، ویرایش و ذخیره دانش می‌پردازد، گروه گارتنر در لایه میانی مدل خود به گونه‌ای ویژه به وظایف نقشه کشی فرضی و عملیاتی و عملیات بازیابی دانش(و درنتیجه معماری دانش) پرداخته، لایه های تحتانی از اینترنت و اکسترانت را به عنوان ابزاری برای تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش استفاده می کنند. برخی از نمونه‌های وظایف، شامل: کسب دانش، تولید یا ایجاد دانش، سازماندهی دانش، به اشتراک گذاری دانش و به کارگیری و اعمال دانش است.دومین یافته، از این واقعیت نشأت می گیرد که تاکید مدلهای مطرح شده در این مقاله و مولفه های آنها متغیرند. اصولاً هیچ عقیده و نظر ثابت و پذیرفته شده ای از عناصر ضروری مدل معماری مدیریت دانش در دست نیست. این مسئله به تفاوتهای ساختاری مدلها اشاره دارد. از آنجایی که مدلها به طور ذاتی وظیفه گرا هستند، نبود انسجام و یکپارچگی میان مدلها ارتباط مستقیمی با وظایف ضروری و متفاوت معمار دانش دارد. برخی نمونه ها، عبارتند از: مدل تیوانا و مدل کسنر که به گونه عمده به معرفی عملکرد مرتبط با افراد دخیل در معماری مدیریت دانش می پردازد؛ مدل گوپتا، شارما و هسو که به معرفی فرایند مدیریت دانش، مخازن دانش و عملکرد دانش کاران برای تسهیم و کسب دانش می پردازد.سومین یافته، به این مطلب اشاره دارد که با وجود تفاوتهای ساختاری مدلها، بعضی از مفاهیم و عناصر تشکیل دهنده مدلها مشترک‌اند. برای مثال لایه واسط کاربری که برای ارائه و تسهیم دانش میان افراد دانش کار سازمان و مدیران ارشد دانش به کار می رود، در تمامی مدلهای مطرح شده در این مقاله مشاهده می شود. همچنین در مدلهای گروه گارتنر و دافی به گونه ویژه، نقشه کشی دانش مورد توجه قرار گرفته است. علاوه بر اینها در تمام مدلها به پایگاه دانش/مخزن دانش به عنوان یک عنصر مهم مجزا و حیاتی پرداخته شده است که در بعضی از مدلها، مانند مدل کسنر و مدل تیوانا نقش غالب و اصلی بر عهده این بخش است. نتیجه گیریامروزه مدیریت دانش توجه رو به رشدی را از سوی دانشگاهیان و نیز افراد خبره و حرفه ای به سوی خود جلب کرده است. گستره مدیریت دانش بسیار وسیع است و در برگیرنده هر دوی انتظارات سازمانی و فاکتورهای تکنیکی است. معماری مدیریت دانش چگونگی تبدیل و تحول اطلاعات به دانش و چگونگی انتقال و ارتباط آن را ارائه می دهد. به بیان دیگر: معماری مدیریت دانش طرح کلی زیر ساخت فنی مدیریت دانش را در دسترس قرار می دهد؛ یعنی مجموعه نظامها، فناوری ها و ارتباطاتی که چارچوبی برای حمایت فناوری مدیریت دانش سازمان فراهم می کنند. منابع۱. رادینگ، آلن: مدیریت دانش و موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات، ترجمه: محمد حسین لطیفی، انتشارات سمت، چاپ اول، ۱۳۸۳.

۲. Montano, B.Rubenstein, Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D. , Newman, B. and Rebeck,K., “ A systems thinking framework for knowledge Management”, Decisions Support Systems Journal, Vol. ۳۱, No.۱, pp.۵-۱۶,۲۰۰۱۳. Woodford, Colette, “Addressing Knowledge Management issues using appropriate technology”, The Adept KM report for a Public Sector Agency, April ۲۰۰۳.۴. Duffy & Jan, “KM technology infrastructure”, The Information Management Journal, Vol. ۳۴,No. ۲, April ۲۰۰۰, pp. ۶۲-۶۶ ۵. Gupta, Jantinder

N.D.and Sharma, Sushil and Hsu, Jeffrey, “An Overview of KM”, IDEA GROUP PUBLISHING ,Chapter one,۲۰۰۷,pp. ۱-۲۸۶. Fouché, Marie-Louise, “The Role of Taxonomies In KM “, A Master Degree Dissertation, University of South Africa, Faculty of Information Science, June ۲۰۰۶,pp. ۷۳-۸۰۷. Chen, Hisnichun, “Knowledge Management Systems, A text mining Perspective”, The ۴th International Conference of Asian Digitial Libaries (ICADL ۲۰۰۱), December ۱۰-۱۲, ۲۰۰۱۸. Tang , Antony and Han, Jun and Chen, Pin, “A Comparative Analysis of Architecture Frameworks”, Asia-Pacific Software Engineering Conference (APSEC) ,August ۲۵, ۲۰۰۴

منبع: ماهنامه تدبیر-سال نوزدهم-شماره ۲۰۱

مدیریت و فناوری تولید علم

مصطفی یوسفی راد

مقـدمه: هدف و ارتباط مدیریت در یک نهاد تحقیقاتی و اجرایی چیست ؟ اصولاً ساختار سازمانی موجود و وظایف محوله در کنار امکانات به چه میزان قابلیتهای مـدیریت مبنی بر دانش را بروز می دهـد و چقـدر در سازمان کاری مذکور مدیر نقش آفرین و مؤثر است ؟ آیا با وجود مدیران فعلی و ساختار و امکان موجود در بخش تحقیقات و اجرای کشور می توان

انتظار آغاز جنبش نرم افزاری و نهضت تولیـد علم را داشت ؟ چقـدر سیسـتم فوق (مجموعه رهبری و سازمان کاری مـدیریت تولید علم) در انقلاب علمی کشور که شاید بتوان از آن به عنوان انقلاب چهارم یاد کرد ، مؤثر و موفق خواهد بود ؟ انقلابی که بی شک دور از انتظار نیست و با روند فعلی توسـعه کشور و مراودات جهانی از ابعاد مختلف اقتصادی ، سیاسی ، اجتماعی ، علمی ، نظامی و ...شایـد بروز آن را اجتناب ناپذیر کرده باشد . بی شک پاسخ به سـئوالات فوق مسـتلزم بحث بسـیار عمیق و دقیقی می باشد . چرا که مدیریت در تولید علم و رشد دانش کشور بدون توجه به ساختار و سازمان کاری فعلی پژوهش و تحقیقات در کشور و مدیریت بخش اجرایی امری بیهـوده اسـت چرا کـه هر دو لازم و ملزوم یکدیگرنـد . بهرحـال منظـور از مـدیریت تولیـد علم مجمـوعه ای از مدیریت ایجاد دانش و مدیریت اسـتفاده از دانش است .مدیریت فعلی تولید علمدر حال حاضـر پژوهش و تحقیقات در کشور ایران از لحاظ ساختاری بدین گونه تعریف شده که بخشـی از تحقیقات در دانشگاهها و مراکز علمی – تحقیقاتی و حوزه علمیه و بخشی در درون وزارتخـانه ، سازمانهـا و مراکز صـنعتی و اجرایی جـای گرفته است ، اگر چه محققین هر دو بخش معمولاً در هر دو بخش فوق باید حضور داشـته باشـند اما در شرایط فعلی عمدتاً متخصصین بخش صنعت و اجرا با دانشگاه ارتباط دارند در حالی که بخش عمـده ای محققین بخش دانشـگاه ارتباط چنـدانی با بخش صـنعت و اجرا ندارنـد . بودجه و امکانات تحقیقات نیز در کشور بین دو بخش فوق تقسـیم شـده امـا بخش اعظم بودجه تحقیقـاتی در خارج از دانشـگاهها وجود دارد بطوریکه تنها ۳ درصـد از کل بودجه تحقیقاتی کشور در دست وزارت علوم ، تحقیقات و فن آوری است .بدین ترتیب حداقل از بعد اعتبارات پژوهش مشخص می شود که پشـتوانه محکمی در دست دانشـگاهها وجود نـدارد . البته بررسـی نحوه انتخاب مدیران بخش تحقیقات و الگوهای انتصاب آنها نیز خود جـای بحث بسـیار عمیق دارد .اما نکته مهم در خصوص مطالب فوق چنین به نظر می رسـد که متولی امر پژوهش در کشور به عنوان رهبری اصـلی بخش تحقیقات تحت شرایط فوق نمی تواند تنها وزارت علوم ، تحقیقات و فن آوری باشد و ساختار کنونی نیز مدیریت تولید علم را از دست این وزارت خانه خارج کرده و باعث ایجاد مدیریتی پراکنده و بدون نظام در این بخش شده است .چالش های مدیریت تولید علممدیریت تولید علم ، مدیریت بر چه بخش و سازمانی است ؟ افرادی که در این مجموعه متوقع حسن

مدیریت هستند ، چه کسانی میباشند؟ برنامه ریزی ، سیاستها و الویتها ، چگونگی اجرای وظایف ، کنترل و ارزیابی فعالیتها در سازمان کاری مدیریت تولید علم چگونه تدوین می شود؟بی شک موارد فوق جزء چالشهای اساسی در مدیریت تولید علم کشور است . چرا که از دیدگاه سازمانی در شرایط فعلی سازمان کاری تحقیقات در کشور در هر دو بخش دانشگاه ، حوزه و بخش صنعت یا اجرایی گرفتار معضلات خاصی است . از همه مهمتر اینکه در بخش دانشگاه با وجود مشکلات موجود در بخش آموزش صرفاً بدون نیاز سنجی از شرایط فعلی کشور صورت می گیرد . وقتی با بخشهای هم ارز خود مانند حوزه هنوز ارتباط علمی مناسبی وجود ندارد و در بخش صنعت و اجرا سازمان پژوهش در درون و یا کنار زنجیره ای از زیر بخشهای اجرایی – صنعتی قرار دارد که حرکت تحقیقات را کند می کند .در هر دو بخش ملاک واقعاً علمی و معتبری بر انتخاب مدیران پژوهشی وجود ندارد . قوانین و مقررات حاکم معمولاً دست و پای مدیر تحقیقاتی را می بندد و وی را دچار روز مرگی های خاص خود می سازد . در هیچکدام از بخشهای تحقیقاتی فرهنگ دانش رقابتی وجود ندارد و از رهبری مدرن تحقیقات در شرایط فعلی خبری نیست . تغییرات سازمانها بسیار ناهمگون است یا در مواردی آنقدر کند و سطحی است که اثر بخشی خود را از دست می دهد یا چنان سریع و ناگهانی که فرصت پذیرش و هضم آن وجود ندارد . مدیریت در هر دو بخش شدیداً متأثر از تغییرات سیاسی مجموعه های بالای آنها می باشد .مدیریت تولید علم در شرایط کنونی به عنوان یک استراتژی تجاری و یکی از ارکانهای اساسی امنیت ملی محسوب می شود که با داشتن هنر انسجام بخشیدن به تلاشهای افراد متمایز ، باهوش و خلاق و مبتنی بر دانایی فرصت تبدیل ایده ها را به تولید و کاربرد مهیا می سازد در حالی که هیچگونه ملاک مناسبی و معیار ارزیابی مفید بودن دانش و علم تولید شده برای مدیر بخش تحقیق وجود ندارد و اگر هم هست یک ملاک بخشی است و یا سلیقه ای .از بعد فرهنگ سازی در سطوح مختلف جامعه به دلیل نبود یک متولی اساسی در بخش تحقیقات ، موضوع تولید علم تقریباً بصورت خاص در کشور پیگیری می شود و تنها دست اندر کاران بخش پژوهش گاه و بیگاه در مناسبتهای خاص و آن هم برای مدتی کوتاه و گذرا به اهمیت تحقیقات می پردازند .عمدتاً مدیران اجرایی نیز فارغ از تحولات علمی جهان وقتی شرایط اجتماعی ، اقتصادی و سیاسی و بدون اقبال به بخش تحقیقات ، تصمیمات خود را در برنامه های حاکم بر کشور اعمال می کنند و به قول معروف دائم خود را تکرار می کنند ، بهرحال طبق نمودار ارائه شده چالشهای مدیریت تولید علم را می توان به پنج بخش تقسیم کرد و شاید عمدتاً مشکل در این باشد که متولی تولید علم در کشور نامشخص است .چالشهای مدیریت تولید علمنقش آفرینی مهارتهای مدیریتی مدیر سازمان کاری روند کاری ابعاد آموزش ابعاد فرهنگیسنت گرایی فقدان متولی اصلی دیوان سالاری بنیانهای آموزشی نامناسب عدم بستر سازی و فضا سازیملاک عزل و نصب کمبود امکانات و تسهیلات سیاستها و برنامه های نامناسب عدم توجه به جوانان تکرار و سرقتهای علمیویژگیهای مدیریت فقدان بانک اطلاعاتی تقلب در قوانین و مقررات پایان نامه ها عدم امنیت علمیقدرت رهبری فقدان ارتباطات نقص در ملاکهای سنجش بی هدفی ترجمه اثر بخشی تولید علمزمان فقدان تکنولوژی ضعف نظارت و ارزیابی تقلید گرایی فرار مغزها ساختار اجرایی نامناسب طرحهای تحقیقاتی مشکل زبانهای بیگانه تبلیغات و ترویج بی ثباتی کاربرد تولیدات علم خودسانسوری کمبود نیروی انسانی ماهر هسته ها و گروههای علمی انفعال نخبگان چه باید کرد ؟در فرآیند تولید علم ، ایده در یک بستر مناسب علمی و یک روش تحقیق مناسب ، با وجود فرضیه ها به نظریه یا یک محصول علمی تبدیل می شود و پس از معرفی در جایی مناسب خود استفاده می شود . بنابراین نقش مدیریت در تمام مسیر این فرآیند کاملاً مؤثر است . مدیریت تولید علم فرایند ایجاد ، تأیید ، اعتبار بخشی ، توزیع و کاربرد دانش است . در این حالت هیچ وقت یک محصول علمی بدون کاربرد و ارجاع باقی نمی ماند و تحت این شرایط اگر بدون کاربرد و ارجاع بماند منسوخ خواهد شد . رهبری مدرن تولید علم با ایجاد ساختار مناسب ، وظیفه بندی خود را تعریف می کند و

بـا فراهم آوردن تمـام امکانات از آغاز و معرفی یک ایـده تا کاربرد آن نقش خود را ایفا می کنـد .سیسـتم ساختار سازی مـدیریتی سنتی با قدمتی بیش از سی سال بر کل نهادهای کشور سایه افکنده و حوزه تولید تحقیقات و علم نیز از این قاعده مستثنی نیست این در حالی است که بند نه برنامه چهارم توسعه ایران بر سازماندهی و بسیج امکانات و ظرفیتهای کشور در جهت افزایش سهم کشور در تولید علم جهان با تقویت نهضت نرم افزاری و ترویج پژوهش تأکید شده است . بدیهی است برای نیل به چنین هدف مهمی می بایست با پرهیز از دام تمرکز گرایی ، متولی پژوهش و تحقیقات کشور به صورت یک سازمان کاری منسجم و شامل مجموعه ای از نهادهـای تحقیقـاتی دولتی و خصوصـی کشور در کنـار هم گرد آمـده و بازوهـای اجرایی خود را در مناطق و اسـتانها بگسترانـد .از سوی دیگر سازمـان تحقیقـاتی به دلیل ماهیت پژوهشـی با افراد خاصـی از پژوهشـگران سـر و کار دارد با وجود ویژگیهای خاص از نظام مورد گرایی ، عـدم توجه و دخـالت در امور علمی بطور کـل بیزارنـد . بـدین ترتیب وجود مکانیزمهـای منـاسب برای هـدایت فعالیتهـای علمی پژوهشـگران ، وجود تضـمین هـای لازم و حمایت از ایـده ها می بایست در سازمان کاری تحقیقات در نظر گرفته شود .بهرحال ساختار سازی می بایست در ارتباط با محیط و شرایط کل کشور صورت گیرد ، ساختاری که نسبت به محیط مناسبت داشـته باشـد .همانطور که بیان شـد در فرآیند تولید علم نقش مدیر ، کشف ایده ها ، امکان بروز آنها ، تأیید و اعتبار بخش ، اجرا ، توزیع و کاربرد دانش است . انعطاف پذیری در این فرآیند شرط اساسی موفقیت است . امکان تغییر وظایف یا بسط و توسعه آنها با توجه به شـرایط موجود به فرض محـال اگر در هیـچ سازمـان کـاری دیـده نشود امـا در امر پژوهش یک اصل غیر قابل انکار است . بهرحـال تبیین وظـایف یـک نهـاد تحقیقاتی می بایست در چارچوب اهـداف سازمانی آن تعریف شود و از همه مهمتر در مـدیریت تولیـد علـم این برنـامه ریزی بایـد مبتنی بر برنـامه هـا و چشم انـدازهای ملی کشـور صـورت گیرد . ساختـار تولیـد علم ضـمن اینکه ساختاری یادگیرنـده و ارگانیک می باشـد بلکه دارای کنش خلاق نیز می باشد و دائماً خود را با هدف نهایی می سـنجد.در بخش مـدیریت تولیـد علم بین نهـاد تولیـد کننـده علم و بخش مصـرف کننـده می بـایست همراهی و هارمونیک های کاملاً منطقی وجود داشـته باشـد . شـناخت ویژگیهـای هر بخش از سوی بخش دیگر و کمـک به مجموعه رابطین در الویت وظایف است . بخش تولید کننده مدام می بایست نیاز سـنجی بخش مصـرف را به عهده داشته باشد و بخش مصرف نیز تسهیلات لازم را در اختیار قرار دهد .ـ رهبری نوینانفجار سه پدیـده فن آوری اطلاعات ، اینترنت و جهانی شـدن سایه خود را بر مـدیریت تولیـد علم گسترانیده است و در لوای این فرصـتها می توان مـدیریتی شـگرف و هوشـمند را بر عرصه تولیـد علم بنا نهاد .مدیریت نوین تولید علم نسبت به نوسانات اجتماعی ، سیاسی و اقتصادی حساسیت نشان میدهد و هر گونه تحولی را چه از نوع مناسبت و چه بحران ، تبدیل به فرصت می کند .در رهبری مـدرن تولیـد علم ، شاخصـهای ارزیابی بهره وری توسـعه و تحقیق بایـد مدنظر قرار گیرد تا تولید علم هم مورد سـنجش بهره وری قرار گیرد . به عبـارت بهـتر بایـد شاخصـهای ارزیـابی مـوفقیت هـای علمی در عرصه هـای مختلف مشـخص گردد .تعیین الویتهای محلی از طریق نیاز سنجی های دقیق همگام با برنامه های کلان کشور ، ضمن ایجاد تنوع در موضوعات تحقیقاتی به بومی شـدن محصولات علمی و همچنین کاربرد آسانتر آن بصورت محلی کمک می کند . بدیهی است تولید محصولات علمی منطبق بر نیازهای بومی ، نیاز به روشـهای خاص خود دارد که منبعث از شرایط محیطی منطقه است در آن صورت تحقیقات قابلیت رقابت در حوزه نظر و کارآموزی در حوزه عمل را خواهـد داشت .فرآینـد تبـدیل ایده آل به محصول در مدیریت تولید علم دیدگاه اقتصادی اینگونه مـدیریت است زیرا همانگونه که بایـد برای تولیـد ، برنامه ریزی کرد باید برای توزیع هم برنامه ریزی کرد . امروزه مدیریت تولید علم از دیدگاه اقتصادی شـکاف جذب فناوری را به حداقل رسانده است .نهایت آنکه شاخصهای عملکرد مدیریت تولید علم ابزار کارآمـدی اسـت کـه از طریـق آن می تـوان میزان دستیـابی بـه اهـداف برنـامه در مـدیریت تولیـد علم را تعیین کرد .ـ جایگـاه تکنولوژیتکنولوژی سـرعت تولید علم را افزایش می دهد و آن را در چرخه اقتصاد سـریعتر وارد می کند ، هر چقدر تولیدات علمی بیشتر باشـد در اقتصـاد جامعه اثربخش تر خواهـد بود . اقتصاد قوی باعث تولیـد انبوه و اشـباع بازار می شود ، بازار وقتی اشـباع شود

آنگـاه رقـابت معنی پیـدا می کنـد . در رقابت اقتصادی ، علم ارزش و جایگاه خود را بیشتر مسـتحکم می کنـد . در جهان اطلاعاتی امروز نقش فن آوری در جهت نوآوری موضوعی اجتناب ناپـذیر است .هر چنـد که ملتها مسیر خود را بر پایه منابع و فرهنگ خود ترسیم می کنند ، اما هم اکنون نخبگان علمی ملل متوجه شده اند که می بایست تکنولوژی معینی را کسب کرد ، خود را با آن وفق دهند و آنرا اجرا نموده و از تقلید به نوآوری روی آورند . چرا که خرید تکنولوژیهای حساس و پیشـرفته هر روز مشـکلتر می شود ، در این میان تشـخیص تکنولوژی استراتژیک و عمومی که قابل سرمایه گذاری محلی است و تعیین دور نمای کلی و نتایج تحقیقات که قابل ثبت سـریع اختراعات ، نمونه سازی ورود بسیار باشـند قابل توجه و بسـیار حائز اهمیت است .مراحل توسعه شامل فروپاشی جامعه کهنه ، انقلاب توسـعه ، مدرنیزاسـیون سـرمایه تولیدی ، بین المللی شدن ، اقتصادی و رقابتی شدن و در نهایت تولید انبوه می باشـد ، اگر چه عـده زیـادی معتقدنـد هنوز کشور مـا در مرحله دوم قرار دارد امـا می بایست مرحله سوم یعنی انقلاب تکنولوژی را آغاز کند و با تشویق به فراگیر شدن فرهنگ شـبکه سازی ، به اشتراک گذاشتن اطلاعات را برای تولید علم و فناوری فراهم سازد ، زیرا همانقـدر که استراتژی تشویق نوآوری اهمیت دارد ، ترغیب به انتشـار علوم کسب شـده و تقویت روح رقابت نیز مهم است .در عصـر تکنولوژی و فناوری ، عملکرد دانشـگاهها و حوزه و همچنین بخش صنعت و اجرا باید تغییر کند . کار مراکز علمی دیگر تنها تدریس نیست . ساختار اینگونه نهادها باید به نحوی سازماندهی شود که بتواند پاسـخگوی یک نقش فعال در زمینه های پیچیده تر در حوضه اقتصـاد ، حـل بحرانهـا ، انجـام مجموعه ای از خـدمات مشـاوره ای و تحقیقات پایه و تخصصـی ، آموزشـهای تخصصـی حضوری و مجازی و در نهایت ایجاد دانشـگاههای کارآفرین باشـد و از سوی دیگر بخش صـنعت و اجرا بایـد به سوی نهادهای در حـال آموزش گـام بردارد . در این میان پارکهای علم و فن آوری ، یک توسـعه علمی کاربردی را در یک محیط فیزیکی با کیفیت بالاـ ایجـاد میکنـد.ـ فرهنـگ تولیـد علموقتی که هجمه فرهنگی از خارج وارد کشور می شود و فضای فرهنگی کشور را تحت تأثیر قرار می دهـد . یا از بعد نظامی وارد یک کشور می شوند و آنرا تسـخیر می کنند و از امکانات آن اسـتفاده می کنند ، تنها دلیل آن دخالت بیگانگان نیست بلکه نشان دهنـده ضـعف آن کشور در آن بعـد می باشـد . هجوم ترجمه و تقلیدهای علمی و حتی در ساده ترین شـکل آن رواج اصـطلاحات تخصصی بیگانه بیانگر ضعف علمی کشورهای میزبان است امروزه اطلاعات مثل باد و ابر به همه جـا پر می کشـد و هیچکس نمی توانـد از ورود آن به فضاهـای فرهنگی محیـط خود جلوگیری کنـد. باران در همه جا می بارد اگر آنرا در پشت سدها مهار کنیم می توان از آن اسـتفاده کرد وگرنه سـیلهای ویرانگر مختلف از ابعاد اجتماعی ، سیاسی و علمی ، همه داشـته های ما را از بین خواهد برد .علم به معنای شاخص خود و با مرجعیت دانش غربی ، وارد جامعه شرقی ایران شده است ، برای این ورود بایـد زیر ساختهـای خود را نیز منتقل می کرد که در این شـرایط ، پیکره و کل نظام ایران و ایرانی دچار تنش خواهـد شـد .واقعیت این است که هویت فرهنگی علم در جامعه امروز مهم است . می بایست برای علم از دیدگاه علم ایرانی شاخصـهای مناسب تعریـف کرد . البته میتـوان علـوم غربی را ترجمه و اسـتفاده کرد امـا بهرحـال یکی از شاخصـهای تولیـد علم ، بومی بودن آن است . نسـبت علم با حلقه های دیگر معرفتی همانند فرهنگ و بومی شدن مسـئله مهم جامعه فرهنگی ماست .در فرهنگ تولید علم اگر چه تقلیـدتر ترجمه یا تکرار در بسـیاری از مضامین مورد نکوهش قرار گرفته و نقل علوم و ترجمه را تولیـد علم به حساب نمی آورد اما در صورت هدفمنـدی می تواند با ارزش باشد . در مدیریت فرهنگی تولید علم برای تقلید ، ترجمه و تکرار باید الویت تعیین شود تا با هدفمنـدی بتوان در ارجاعات خود به دیگر محصولات علمی اسـتفاده کرد .نقش مدیریت فرهنگی تولید علم در صـیانت از تولید علمی و به بیان دیگر و موضوع مالکیت بسـیار حائز اهمیت است . وضع قوانین مشخص و مجازاتهای لازم در امر سرقتهای علمی هم از رواج مظلوم کشـی نخبگان جلوگیری می کنـد هم از تقلیدها و تکرارهای بی ارزش می کاهد .ارتقاء فرهنگ تولید علم منوط به حفظ ارزشـهای علمی ، نخبه محوری با ایجاد جاذبه های لازم در محیط تحقیق و مدیریت دانایی است . در این خصوص می بایست مصونیتهـای علمی جایگـاه خود را در آزاد اندیشـی علمی پیـدا کنـد تـا نخبگـان با سـرخوردگی به دامان غرب پناه نبرنـد و با حفظ

اصول ، اخلاق و منطق علمی ، در عرصه توفان مغزی هیچ حصـر و بندی وجود نداشته است .نتیجه گیریجنبش نرم افزاری می تواند زمینه ساز تولید فلسفه ای مدیر برای توسعه کشور ایران باشد . تفوق در علم ، به عنوان یک استراتژی اساسی ایفای نقش رهبری در جهان امروز است . به عبارت بهتر امنیت ملی کشورها و ملل بر پایه برتری تکنولوژی است که زاییده تولید علم و نوآوری می باشـد . در این شـرایط است که با ارزیابی و فهم دنیای امروزی ، بهبود وضع زندگی شـهروندان ایرانی را با حفظ فرهنگ اصـیل ایرانی– اسـلامی در پیش رو خواهیم داشت .مـدیریت تولیـد علم به عنوان مرجع بالاتر مدیریت تحقیقات و مدیریت دانش ، علم را به عنوان یک منبع بی پایان و سـرمایه گذاری بسیار با ارزش در جهت منافع ملی بکار می برد .مدیریت تولید علم با دانستن این نکته که علم ذاتاً بـدون مرز بوده و تمایل به جهانی شدن دارد ، باید رهبری بر همه مرزهای دانش را سـر لوحه کار خود قرار دهد . اولین عرصـه بسـیار مهم جـامعه در تمام سـطوح عمودی آن است و می بایست وزن ، امتیاز و ارزش مقوله دانش محوری از سـطح فرد آغاز ، در خـانواده بـاور و در جـامعه نهادینه و متبلور شود .طبیعی است که در این فرآینـد با ایجاد ساختار مناسب در قالب چشم انـداز بیسـت ساله کشور و با اسـتفاده از تکنولوژیهای نو و اسـتعانت از فرهنگ ملی و اسـلامی کشور می باست در مسـیر نهضت علمی قـدم نهاد .تحت لوای مـدیریت تولیـد علم ، کیفیت و سـطح علمی تصـمیم گیریهای کشور ارتقاء می یابد ، اقتصاد تک محصولی ، متنوع می شود ، جامعه دانایی بر پایه مـدنیت اسـلامی –ایرانی بنا نهاده می شود و انـدیشه جهانی شدن ایران با حفظ فرهنگ و ارزشـهای ملی مسیر می یابد .منبع: کنگره بین المللی نهضت تولید علم منابعاحمدی فصـیح "مدیریت دانش از دیدگاه استراتژی تجاری" فصـلنامه اطلاع رسانی ، دوره ۱۸ ، شماره ۳ و ۴ ، ۱۳۸۱ . امینی "ساختار تولید و توسـعه علوم دینی" مجله دین پژوهان ، دوره ۳ ، شماره ۲ ، ۱۳۸۲ . ایرانشاهی ، م "مـدیریت دانش در سازمانها : بررسـی تأثیر متقابل فناوری ، فنون و انسان" ترجمـهٔ نوشـته گانب . دی . بات ، فصـلنامه اطلاع رسانی ، دوره ۱۸ ، شماره ۱ و ۲ ، ۱۳۸۱ .عبـدالکریمی ، م "مـدیریت دانش ، فن آوری و خلاـقیت و نقش آنها در بهبود کـارایی و اثر بخشـی آنهـا" ، مرکز اطلاعـات صـنعتی و معـدنی ایران ، ۱۳۸۲ . علیـدوستی "اداره سازمانهـای پژوهش" مرکز اطلاعــــــات و مــــــدارک علمی ایران ، ۱۳۷۸ . http://www.rahpouyan.com/article/showart.asp?sid=۷۱۱&aid=۱۵۱۸

توسعه نظام مدیریت دانش در زیمنس

علی گزنی

چکیده: زیمنس بعنوان یکی از بهترین تجربیات در حوزه بکارگیری مدیریت دانش مطرح می باشد. مدیریت دانش در این شـرکت مبتنی بر مـدل اجتمـاع هـای کـاری توسـعه یـافت. بخش فروش و بازاریابی اولین بخشـی بود که مورد توجه قرار گرفت. بعـد از آن بخش توسعه و تحقیق و این خط در حال گسترش به کلیه قسمتها است. قلب

مـدیریت دانش در زیمنس سایت وبی شِرِیرنت است. این سایت از مجموعه ای از عناصـر، مخزن دانش، اتاق های گفتمان، فرم های ورود اطلاعات پیوسـته، گروه های بحث، درخواسـتهای فوری و ... تشکیل شده است. در مقاله حاضر به بررسی جنبه های کاربردی در پیاده سازی پروژه مـدیریت دانش در زیمنس می پردازیم. این مقاله برای تمام کسانی که می خواهنـد در این حیطه به هر نحوی فعالیت نماینـد حاوی نکات آموزنـده ای می باشـد.کلیـد واژه ها: زیمنس، نظام مدیریت دانش.مقدمهزیمنس یکی از موفق ترین و بزرگترین شـرکت های بین المللی در حوزه تولیـد وسایل الکترونیکی است. این شـرکت از یک سابقه ۱۵۶ ساله، سرمایه ای بالغ بر ۷۳ میلیـارد دلاـر و ۴۶۰.۰۰۰ کارمنـد برخوردار است. یکی از شـهرتهای این شـرکت، دانش فنی برجسـته مهنـدسانش است. هـدف زیمنس از پیـاده سـازی نظـام مـدیریت دانش، انتقـال و اشتراک این دانش در کل مجموعه خود به منظور افزایش بهره وری بود.پی ریزی نظام مـدیریت دانش از یک حرکت خود جوش، کارمنـدان میانی در سال ۱۹۹۶ و بـدون اطلاع مدیریت آغاز گردید. کار با

بررسی تجربیات شرکتهای مشابه شروع شد. این گروه همواره به دنبال پاسخگوئی به این سئوال بودند که زیمنس چگونه می تواند از مزایای مدیریت دانش بهره مند گردد. در عمل با ایجاد یک مخزن دانش ، اجتماع های کاری و فنون غیر مرسوم در اشتراک دانش فعالیت ها آغاز گردید. در سال ۱۹۹۹ با اشاعه و گسترش این طرح به کل شرکت موافقت گردید.قلب مدیریت دانش در زیمنس سایت وبی بنام شِیرنت می باشد. این سایت شامل مخزنی جهت ذخیره دانش مبتنی بر پایگاه داده ها و فرم های ورود اطلاعات پیوسته به منظور ورود اطلاعات است. علاوه بر اتاق گفتمان ، یک موتور کاوش و فهرست طبقه بندی شده از دانش موجود از جمله سایر عناصر این سایت می باشند. کاربران سیستم می توانند به منظور جستجوی اطلاعات از موتور کاوش و فهرست راهنما استفاده کنند. در صورت نیاز به اطلاعات بیشتر از طریق یکی از کانال های ارتباطی تعیین شده با نویسنده ارتباط برقرار نمایند. برای مواقع ضروری امکان انتقال سریع پرسش از طریق این کانال ها وجود دارد. زیمنس به وسیله این سایت وبی دانش را در بستر سازمان خود به اشتراک گذاشت.مدیریت دانش در زیمنس بعنوان یکی از موفق ترین تجربیات و نمونه ها مطرح می باشد. علاوه بر موفقیت این نظام و منافع آن در داخل، زیمنس در سطح بین المللی جوایز مختلفی در این زمینه دریافت کرد. بررسی این الگو به عنوان یکی از بهترین تجربیات برای سازمان هائی که می خواهند نظامهای مدیریت دانش را پیاده سازی کنند بسیار مفید می باشد. در این مقاله به این مسئله پرداخته خواهد شد.نیازبه مدیریت فعال دانش در اواخر دهه ۹۰ رقابت در عرصه ارتباطات از راه دور شدت گرفت. زیمنس مجبور بود تا محصولات خود را با کیفیت و قابلیت اعتماد بالاتری به بازار عرضه کند. زیمنس نیاز به افزایش سرعت عکس العمل خود، در مقابل بازار و مشتری داشت. تمامی سازندگان در حوزه ارتباطات از راه دور می بایست از یک تهیه کننده ساده کالا به سازمان های مشتری مدار با راه حل ها و سرویس های خاص تبدیل گردند. (مَنوث، برگمن، هی یر ۲۰۰۵). مَنوث مدیر پروژه مدیریت دانش زیمنس در همین رابطه می گوید که بسیاری از خریداران باز هم خواهان محصولات زیمنس بودند، ولی علاوه بر محصول نیاز به دریافت مشاوره به منظور آشنائی با نحوه استفاده از آنها، داشتند. به عبارت دیگر آنها به یک ارائه دهنده راه حل نیاز داشتند. تغییر شکل بازار و ماندگاری در عرصه رقابت احساس نیاز به اشتراک دانش با هدف افزایش بهره وری را به همراه داشت.در همین راستا نقاط برجسته زیر مورد توجه قرار گرفت: مدیریت دانش کاهش هزینه ها را در بر خواهد داشت. با پیاده سازی نظام مدیریت دانش اشتباهات گذشته تکرار نخواهد شد و استفاده مجدد از دانش فنی موجود، بهبود و خلق دانش جدید را به همراه دارد، با توجه به استفاده مجدد زمان انجام پروژه ها کاهش خواهد یافت بعلاوه استفاده مجدد افزایش کیفیت را در پی دارد.آغاز ایجاد شبکه دانش از دیدگاه سازمان اندازه گیری مزایای مدیریت دانش بسیار مشکل می باشد. در ابتدای آغاز این قبیل پروژه ها موشکافی های و کاهش هزینه ها غالبا به چشم می خورد. علت این امر این است که این گونه پروژه ها معمولاـ از پایین به بالا ارائه می گردد به همین دلیل یکی از عوامل مهم موفقیت را جلب حمایت مدیران سطوح بالا می دانند. زیمنس از یک تجربه و آزمایش کوچک کار خود را آغاز و نظام خود را به یک ابزار گسترده تبدیل کرد. به همین منظور چهار کشور پرتغال، مالزی، چین و استرالیا به عنوان جامعه آزمایشی و بخش فروش و بازاریابی به عنوان اولین قسمت مورد توجه قرار گرفت. انتخاب این چهار کشور بعد از مجموعه کارگاه های برگزار شده و تشخیص اینکه این کشورها برای راه اندازی همگن تر و متجانس تر می باشند صورت گرفت. بخش فروش و بازاریابی در زیمنس شامل ۱۷.۰۰۰ کارمند است. فروش و بازاریابی بزرگترین اجتماع کاری در زیمنس بود که نیازمند بهره گیری از مدیریت دانش بود. محوریت، استفاده مجدد از تجربیات عملی و زمینه های برجسته و اشتراک دانش در حوزه فروش و بازاریابی بود. یکی از اعضاء پروژه مدیریت دانش زیمنس می گوید: ما می دانستیم اشتراک دانش میان اعضا یک پروژه محلی (یک کشور) با تمرکز برروی یک بازار مزایائی برای ما به همراه دارد، ولی هدف ما اشتراک جهانی دانش بود (میان کلیه شعب زیمنس در سرتاسر دنیا). بنابراین و به منظور پیاده سازی مدیریت دانش، کشورها را بر حسب وضعیت بازار و اقتصاد به دو دسته تقسیم کردیم.پروژه مدیریت دانش در زیمنس با ملاقاتی در فرودگاه

فرانکفورت در اکتبر ۱۹۹۸ آغاز گردید. در این نشست گروهی از بهترین فروشندگان گرد هم آمدند. هدف این نشست تعریف محتوا، اهداف و ساختار نظام مدیریت دانش بود. در این نشست با طرح سئوالاتی همانند اینکه راه حل های شما (فروشندگان) برای فروش چیست؟ یک تصویر کلی با جزئیات کامل از فرآیند و راه حل های فروش ترسیم گردید. همچنین ساختار علمی و جایگاه شاخه های موضوعی در حیطه فروش مشخص گردید. در این نشست در ارتباط با شکل ابزاری که جهت اشتراک دانش باید طراحی می شد نیز صحبت شد. در زیمنس به منظور تسخیر دانش، هم دانش عینی و هم دانش ذهنی مورد توجه قرار گرفت. برای دانش عینی هدف فراهم آوردن دانش به صورت ساخت یافته بود. ماده خام این بخش توصیف پروژه ها، تشریح راه حل های فنی و کاربردی، مشتریان، رقباء و بازار بودند. در حیطه دانش عینی گروه های بحث ، اتاق گفتمان، گروه های خبری و نظایر آن ایجاد گردید.یکی از اعضاء پروژه زیمنس در همین رابطه می گوید: غالب نظامهای مدیریت دانش برروی دانش کد گذاری شده یعنی دانشی که می تواند به آسانی از طریق پایگاه داده ها، گزارشات یا مدارک منتقل گردد متمرکز شده اند. آنها دانش ذهنی را نادیده می گیرند. دانشی که بر پایه تجربه حاصل می گردد و انتقال آن عموما از طریق ارتباطات اجتماعی می باشد (مثل ملاقاتها، تلفن زدن ها و ...). نادیده گرفتن هر یک از این دو بدون دیگری اشتباه است. به منظور اشتراک بهینه دانش باید هر دو نوع، به خوبی به اشتراک گذاشته شوند. هدف اصلی ما نیز طراحی چنین نظامی بود (ماک کورماک، ۲۰۰۲).هر چند مدیریت دانش بیشتر یک روش انجام کار می باشد تا فنآوری، اما فنآوری یک عامل کلیدی در موفقیت نظام است. در زیمنس محوریت با فنآوریهای شد که برای کارمندان آشنا بودند. دلیل این امر آن بود که کارمندان باید به صورت روزمره با نظام در تعامل می بودند (مثل پست الکترونیکی یا اینترانت شرکت). بعلاوه کاربر پسند بودن رکن اساسی دیگر ابزار بود. به همین منظور در قسمت بازیابی اطلاعات سهولت، با فراهم آوری امکان جستجوی کلید واژه ای ، تورق موضوعات به صورت فهرست راهنما صورت گرفت. همچنین سیستم به گونه ای طراحی گردید که کاربر برای استفاده از قسمتها و کاربردهای مختلف سایت فقط یکبار نیاز به وارد کردن کد کاربری و عبور داشت.قلب اشتراک دانش در زیمنس سایت وبی بنام شِیرنت می باشد. این سایت از سه بخش عمده تشکیل می گردد. کتابخانه دانش ، درخواستهای فوری (به ضمیمه نگاه کنید) و فروم ها . کتابخانه دانش از مجموعه ای از اسناد و مدارک دانش تشکیل می شوند. این مدارک به دو دسته راه حل شامل، مشکلات فنی و کاربری و محیط، شامل داده های یک بازار خاص، پروژه ها، شرکای تجاری، رقبا و مشتریان تقسیم می شد. بازیابی در این بخش مبتنی بر کلید واژه ها امکان پذیر بود. درخواست های فوری شامل سئوالاتی بود که به منظور پاسخگوئی برای هر کسی ارسال می شد. منوث در این ارتباط می گوید: سئوالات فوری مثل اینست که شما از کل دنیا درخواست کمک کنید. شما نمی دانید که پاسخها از کجا و توسط چه کسانی ارسال خواهند شد. به عنوان نمونه یکی از مدیران پروژه زیمنس در آمریکای جنوبی نیاز به فهم میزان خطرناک بودن کار گذاشتن کابل در جنگل های آمازون داشت. او به اطلاعاتی نیاز داشت تا بداند چه نوع بیمه ای برای پیاده سازی پروژه مورد نیاز می باشد. سئوال به صورت درخواست فوری ارسال گردید. ظرف مدت چند ساعت پاسخی از جانب یک مدیر پروژه در سنگال با تجربه مشابه ارسال گردید. دریافت پاسخ صحیح قبل از کارگذاری کابل ها موجب نجات چندین میلیون دلار گردید. این مدیر در حال حاضر می داند جواب مشکلات مشابه وی در کجا است.بخش سوم یعنی فروم ها جلوه ای جدید به شِیرنت بخشیده بود و این ابزار را، به یک ابزار تعاملی و زنده تبدیل کرده بود. این بخش شامل اتاق گفتمان، تابلوهای خبری، اجتماع های کاری خاص، گروه های بحث و ... می گردید. تیسوساکای از زیمنس در این رابطه می گوید: در زمان قدیم انتقال دانش به صورت شفاهی و گفتاری صورت می گرفت. لازمه دریافت دانش به این شکل، حضور در زمان و مکان ارائه بود. چاپ اولین گام مهم در کد گذاری و اشاعه دانش بود. وابستگی به زمان و مکان در این روش از بین می رود. اما ساختار و بافت کتاب مانع از انتقال کلیه تجربیات می باشد و همگان قادر به چاپ کتاب نیستند. بعلاوه در کتاب تعامل به چشم نمی خورد. شِیرنت تعامل و پویائی را به این چرخه افزود. اینترنت امکان

مشارکت و همکاری در یک بستر دموکراتیک و تعاملی را، برای ما به ارمغان آورد. شما می توانید یک ایده را در اینترنت قرار دهید مشاهده آن توسط مردم نقطه آغازی برای اظهار نظرهای اشخاصی هست که هیچ گاه آنها را ندیده و نمی شناخته اید. هر کسی تجربه ای در این حوزه داشته باشد می تواند فارغ از محدودیتهای زمانی و مکانی آن را طرح کند. دانش از همه نقاط دریافت و خود بدنه یک دانش جدید را تشکیل می دهد.علاوه بر جنبه های فنی جنبه های مدیریتی در نظام لحاظ گردید. دوررینگ مدیر گروه راهبرد اظهار می دارد که ۸۰٪ پروژه های مدیریت دانش به دلایل غیر فنی، مانند فقدان قابلیت اجرائی، عدم آمادگی یا پذیرش تغییرات سازمان، راهبرد ضعیف، عدم حمایت مدیران سطوح بالا و ... شکست می خورند (روشنی، ۲۰۰۱).نظام مدیریتی با محوریت افزایش استفاده از شِیرنت، حمایت از تسخیر دانش و بنیانگذاری نظام پاداش برای پویائی نظام مدیریت دانش مورد توجه قرار گرفت. همچنین جلب حمایت مدیران سطوح بالا به عنوان یک اصل مهم مورد توجه قرار گرفت.راه اندازی پروژه با توجه به ماهیت نظامهای مدیریت دانش و نیاز به مشارکت کارکنان نباید نظام به صورت مجزاء و جدا از سایرین طراحی گردد. تجربیات قبلی زیمنس در سایر حوزه ها هم دال بر این مدعا بود. در مواردی که طراحی در مرکز (مونیخ) صورت گرفته و محصول برای استفاده برای سایر شرکت ها ارسال می شد شکست های زیادی وجود داشت. بنابراین گروه از تکرار این اشتباه خودداری کرد. به همین منظور در تعامل با کارکنان جهت ادامه کار نظرات دریافت و به عنوان یک عنصر بسیار مهم دخالت داده شد. بعد از چندین ملاقات و کارگاه گروه هسته جهت پیاده سازی پروژه مشخص گردید. جهت ادامه کار به صورت آزمایشی چهار کشور چین، مالزی، پرتغال و استرالیا انتخاب شدند. مدیریت دانش باید سهولت در اشتراک دانش را فراهم آورد. مطابقت ابزار و فرآیندها با الگوهای ذهنی کاربران یک اصل مهم در استفاده مناسب از فنآوری می باشد. در یک بازه پنج ماهه از آپریل تا آگوست ۱۹۹۹ اولین نسخه شِیرنت طراحی گردید. رابط طراحی شده، پیچیده و عملکرد سیستم طراحی شده ضعیف بود. به همین دلیل سیستم پذیرفته نشد. بنابراین کل سیستم مجددا طراحی و تعریف گردید. با توجه به پهنای خطوط، محتوا بایستی تا حد ممکن ساده و عاری از تصاویر یا فایل های سنگین می بود. زبان پایه سیستم زبان انگلیسی انتخاب شد. بعد از طراحی سیستم جدید در یک سمینار ۶۰ نفر از مدیران با نحوه استفاده، مزایا و انتقال سیستم به بخشهای مختلف آشنا شدند. در این جا گروه پروژه با تغییراتی وارد مرحله جدیدی از کار گردید (مونیخ، ۲۰۰۰).شروع به کار ران دال سلرز مدیر بخش آمریکائی مدیریت دانش زیمنس، سهم فنآوری در نظامهای مدیریت دانش را ۲۰٪ و ۸۰٪ بقیه را مربوط به تغییر در مدیریت ارتباط، فرهنگ و مسائل سازمانی می داند. به همین دلیل بعد از طراحی سیستم کار بزرگ بعدی ترغیب به استفاده از آن بود. در این مرحله مخزن دانش می بایست توسط کارکنان با دانش و مستندات پروژه های خاتمه یافته یا در دست اجراء پر می گردید. بازاریابی برای نظام و تبیین جایگاه و ارزش آن یکی از فعالیتهای مهم و آغازین مدیریت دانش می باشد. منوث می گوید: بازاریابی به منظور بالا بردن میزان استفاده مرتبا صورت می گرفت. آرم و شکل تبلیغاتی نظام مدیریت دانش طراحی و برروی هر شی متحرکی حک می گردید (مثل خودکارها، جلدها، پوسترها، مدادها، کاغذهای برچسب دار و ...). ما مجبور بودیم هر چه بیشتر و سریعتر تعداد کاربران پیوسته را بالاـ ببریم. ضامن موفقیت درخواستهای فوری تعداد بالای کاربران پیوسته بود. بعلاوه باید مردم را ترغیب به پاسخگوئی به درخواستهای فوری می کردیم. مشکل ما با شِیرنت مشکل مرغ و تخم مرغ بود. اعضاء گروه مجبور بودند به عنوان اولین گام مبتنی بر شبکه های شخصی، جوابهای مناسبی برای درخواستهای فوری طرح شده، پیدا کنند. در غیر اینصورت نظام ارزشی نداشت. به منظور تبیین جایگاه و آموزش کاربری نظام و رابط سیستم آن، در هر کشور دو تا سه روز کارگاه آموزشی برگزار می گردید. در ابتدای جلسات اظهار می شد که شما باید مسائل حل نشده ای داشته باشید، سئوالات خود را طرح و به سیستم وارد کنید تا انتهای روز شما حداقل یک پاسخ در این حیطه دریافت خواهید کرد. شرکت کنندگان در این میان تعجب و راضی از کارگاه خارج می شدند. در هر شرکت محلی، مدیرانی مسئول ارتقاء نظام بودند. وظیفه این مدیران مشاهده و بررسی استفاده از نظام در سطح محلی

و تقسیم بندی موضوعی درخواستهای فوری بود. منوث می گوید: به منظور ادامه حیات و بقاء نظام بیشتر از جنبه های فنی در راه اندازی، جنبه های مدیریتی و فرآیندهای آن از اهمیت برخوردار بود. فرآیندهای مانند محتوای دانش وارد شده و پردازش های اضافی به منظور بالا بردن قابلیت استفاده مجدد (مثل چکیده نویسی) از اهمیت فوق العاده ای برخوردار بود. بنابراین تنظیم یک گروه مناسب جهت پیشبرد نظام مدیریت دانش مشکل بود. افراد گروه باید قوی می بودند تا از عهده مشکلات برآیند. تا انتهای سال ۱۹۹۹ شِیرنت دارای ۳۸۰۰ کاربر ثبت شده بود. شاخه های فرعی زیمنس برای استفاده از شِیرنت نیاز به پرداخت هیچ گونه وجهی نداشتند. فقط کافی بود با کد کاربری خود به سیستم داخل شوند و از آن استفاده نمایند. دفتر مرکزی تمامی هزینه را متقبل شده بود. منوث می گوید: هیچ کسی نیاز به پرداخت وجه نداشت به عنوان مثال در برونئی یک فروشنده فنی وجود داشت هنگامیکه به شِیرنت پیوست، وی به تمامی فروشندگان متصل شد و از این بابت بسیار خوشحال بود. فواصل مکانی و زمانی توزیع دانش را نامتوازن می نماید. نظام مدیریت دانش شبکه عام المنفه ای را ایجاد خواهد کرد که عدالت در دسترسی به اطلاعات را فراهم خواهد آورد. منوث در این رابطه می گوید: در مورد زیمنس همه چیز در مونیخ بود. اگر سئوالی در مونیخ پیش می آمد احتمالا کسی وجود داشت که جواب آنها را بدهد ولی در خارج از مونیخ بخصوص نقاط دورتر مسئله متفاوت بود. بارهای و بارها سئوالات از مونیخ پرسیده می شد و جوابی دریافت نمی شد. به عنوان مثال در ویتنام مسئله به این صورت بود، ولی شِیرنت با فراهم آوری دسترسی به دانش این مسئله را حل کرد. ساختار و ترکیب مناسب نیروی انسانی گروه پروژه مدیریت دانش یکی از عوامل موفقیت آن است. به صورت کلی این شامل مدیربخش دانش ، مدیر سازمان، اجتماع های کاری، توسعه دهندگان و کارمندان این بخش می باشند. به عنوان مثال خصوصیات مدیر بخش دانش عبارتند •:مهارتهای ارتباطی بین شخصی به منظور متقاعد سازی کارمندان جهت منطبق شدن با تغییر فرهنگی •تیز هوشی به منظور هدایت مدیریت دانش به سمت انجام کارآمدتر و سودمندتر• مهارتهای تفکر راهبردی تا بتواند با بخشهای مختلف یک سازمان کار کند و آنها را به همکاری با یکدیگر وادار نماید •توانائی برپا کردن برنامه های موثر تربیتی •فهم فنآوری اطلاعات و کاربرد آن در مدیریت دانشکارمندان بخش مدیریت دانش در زیمنس به صورت پاره وقت کار خود را آغاز کردند. وقت لازم در خارج یا داخل وقت اداری به انجام فعالیتها اختصاص داده می شد. بتدریج در طول زمان این کارمندان تمام وقت شدند. وظیفه این کارمندان آزمایش، ساختار دهی، حذف اطلاعات نامرتبط، کاتالوگ کردن، ذخیره معنادار اطلاعات، ارتباط بین افراد، جستجوی محیط واستخراج دانش به مخزن دانش و ... بود.زیمنس به منظور هدایت پروژه از یک گروه ۱۰۰ نفری در مرحله ای که سیستم به صورت کامل عملیاتی شده بود، استفاده می کرد. این گروه وظیفه نگهداری و آموزش نظام را بر عهده داشتند. بعلاوه جلب حمایت کامل مدیران سطوح بالا یکی از نقاط قوت پروژه در زیمنس بود.ایجاد انگیزه بحث تغییر فرهنگ یکی از مهمترین جنبه های هر نظام مدیریت دانش می باشد(داوپورت، دلانگ، ۱۹۹۸). زیمنس در این رابطه سرمایه گذاری خود را حول محور افرادی که می بایست دانسته ها و ایده های خود را به اشتراک بگذارند، متمرکز کرد. مدیریت افرادی که خواهان انتقال دانش خود نبودند به عنوان یک بخش مهم پروژه تلقی می شد. زیمنس به نسبت سهم هر فرد در اشتراک دانش نظامی را جهت ارائه مشوقها تنظیم نمود. یک روش دیگر، تبیین جایگاه و ارزش مدیریت دانش بود. به هر حال دو مشکل عمده شِیرنت در آغاز حرکت عبارت بودند از ترغیب مردم به مشارکت و همکاری، تا اینکه صرفا دریافت کننده باشند و دیگری، دادن اطمینان به آنها نسبت به راه حل هائی که استفاده می کردند. تجربه شرکت تکزاکو در حیطه مدیریت دانش نشان داد که ایجاد یک چهار چوب مشخص با اهدافی قابل اندازه گیری در فضای مدیریت دانش یک عامل مهم در ایجاد انگیزه است. در همین رابطه جان اولد از گروه مدیریت دانش تکزاکو می گوید : وقتی مردم در یک چهار چوب مشخص با اهدافی قابل اندازه گیری در فضای مدیریت دانش قرار گیرند بهتر مشتاق خواهند بود، به سئوالات پاسخ گویند. لمس مزایای مبادله دانش به صورت مستقیم و اعتماد به افراد دیگر اشتراک دانش را کارآمدتر می سازد. این نکته مهم است که به مردم

وقت کافی بدهید تا آنچه می دانند و می خواهند منتقل کنند و آنچه می خواهند یا بگیرند را منعکس کنند.هایر سچلر برخی مسائل را اینگونه بیان می کند: همیشه عذرخواهیها در شبکه به گوش می رسید مردم می گفتند " من زمانی بر صرف کردن روی این مسئله ندارم. "بعضی نسبت به اشتراک دانش بی میل بودند. این دسته می گفتند مطمنا دانش حل این مسئله وجود دارد ولی، باید بهای آن پرداخته شود، مجانی نمی دهیم. بعضی ها می گفتند در پروژه ها همه چیز در ذهن شفاف است ولی قادر نیستیم همانگونه به صورت شفاف آن را انتقال دهیم. ما مجبور بودیم انتظارات مردم را مدیریت کنیم. امکان مایوس شدن در اولین تعامل با شِرینت وجود داشت در این صورت احتمال اینکه دیگر به سراغ ما نیایند بالا بود. برای ما به هیچ وجه قابل تصور نبود که بشنویم فردی جواب احمقانه ای از شِرینت دریافت کرده است. یا اینکه فردی بگوید سئوالی پرسیدم به جای جواب من را به جای دیگری ارجاع دادند.گروه مدیریت پروژه دانش در زیمنس همیشه سعی کرد تا نظام را به فرهنگ سازمان و شرکتهای محلی الحاق می کنند. هایرسچلر ادامه می دهد: در ابتدا ما به صورت مبلغان مذهبی عمل می کردیم و فلسفه کار را القاء و ترویج می دادیم. ما مقالاتی را منتشر کردیم که فلسفه کار را حمایت می کرد" خوب است از آن استفاده کنید. "ما ساخت اجتماع های کاری را آغاز کردیم و اعلام کردیم ما در زمینه های مختلف فرهنگی و تخصصی فعال هستیم. قبل از اینکه به جای دیگری بروید و با بینی خونی باز گردید، می توانید مطالب کلیدی را از درون شِرینت بدست آورید.اولین سیستم پاداشی معادل ۱۰ درصد حقوق، به مدیران محلی، به نسبت مشارکت آنها، در کل دانش به اشتراک گذاشته شده تعلق می گرفت. پاداش هم به ایجاد کننده و هم به استفاده کننده تعلق می گرفت. این روش به عنوان اولین گام دارای موفقیت ثابتی بود. در جائیکه هنوز مشخص نبود شِرینت موفقیتی در بر داشته باشد این پاداش ها هزینه زیادی را برای زیمنس در بر داشت. در همین اثنا یکی از کاربران به نکته زیبایی اشاره کرد": درست است که شما در مقابل اشتراک دانش پاداش می دهید اما این فقط یک جنبه از کار می باشد. جنبه مهمتر آنست که ما قادر خواهیم بود کارهای روزانه خود را به صورت کارآمد تر و بهتر انجام دهیم و از این بابت ما راضی و خشنود خواهیم بود. این چیزی است که انگیزه برای حرکت به ما می دهد. "مبتنی بر این پیشنهاد ما تصمیم گرفتیم تمرکز بیشتری بر خود کاربران شبکه داشته باشیم.در ابتدای سال ۲۰۰۰ یک برنامه جدید جهت اشتراک در شبکه پیاده سازی شد که شبیه یک کنتور بود. کاربران در صورتی می توانستند از دانش به اشتراک گذاشته شده استفاده کنند که دانش جدیدی به مجموعه بیفزایند، به درخواستهای فوری جواب بدهند، از دانش موجود استفاده کنند یا دانش موجود را رتبه بندی کنند. به عنوان مثال جواب دادن به درخواستهای فوری ضریب سه داشت، افزودن دانش یک داستان موفق دارای ضریب بیست بود. افزودن یک پروژه یا راه حل فنی، راه حل سرویس، یا راه حال های کاربردی دارای ضریب ۲۰ بود. اجزاء دانش در حیطه های فنآوری یا بازار یا مشتری ضریب ۱۰ را به خود اختصاص می داد. در ماه می سال ۲۰۰۰ تعداد پنجاه نفر از بالاترین دارندگان امتیاز به همراه شرکایشان به یک کنفرانس در زمینه شِرینت دعوت شدند. بعلاوه هدایا و پاداشهای مختلفی به افرادی که در این زمینه ها فعال بودند مثل کتاب، موبایل ها ساخت زیمنس، رایانه، رایانه جیبی، آموزش کاری یا سفر به کشوری که دانش با آن مبادله شد در نظر گرفته می شد. هر اشتراک ارزشی برابر یک یورو داشت.این روش در کمیت همکاری کنندگان تاثیر زیادی داشت بطوریکه در سال ۲۰۰۰ به حدود ۳۹۶.۰۰۰ اشتراک، پاداش داده شد. در همین اثنا مشکل کیفیت مشاهده شد. بنابراین ما به دنبال روشهای برای کنترل کیفیت افتادیم. که این شامل ایجاد سیستم رتبه گذاری و کنترل ویرایش محتوا به صورت قوی تر بود. رتبه بندی توسط استفاده کنندگان با دادن ستاره، متناسب با مفید بودن صورت می گرفت. با دادن جایزه به رتبه دهندگان، به آنها جرات رتبه گذاری داده می شد. میزان اشتراک های هر کاربر توسط سیستم تعیین و این توسط همگان قابل رویت بود.در دروه های زمانی خاص با اهداف ایجاد دانش جدید و دریافت بازخورد، میزان پاداش بالا برده می شد. به عنوان مثال از ماه فبریه تا جولای ۲۰۰۱ پاداشها دو برابر شدند.در آخرین مرحله تصمیم گیری برای ارائه مشوقها برای عملکرد مدیران شِیرنت صورت گرفت. مدیران می بایست ۱۲۰ درصد حقوق ماهیانه خود را به عنوان

یک پاداش سالیانه دریافت کنند. البته این درصد با توجه به نسبت سهم آنها در سیستم متغییر بود. وظایف این مدیران شامل بررسی، مشاهده، استفاده روزمره، مشاهده مجدد مدخل پروژه های تمام شده، جرات دادن برای استفاده عمومی و کمک به حل درخواستهای فوری مدیران معمول بود.هایر سچلر می گوید: یکی دیگر از قواعد دنبال کردن فعالیتها ثبت گزارشها بود. در حقیقت در این قسمت همانند KGB عمل می شد. مسائل مختلفی بیان می شدند که قابل دنبال کردن بودند، مثل اینکه بعضی های می گفتند ما سئوالاتی می پرسیدایم، ولی پاسخی دریافت نکرده ایم، ما هیچ پروژه ای، برروی شِیرنت قرار نداده ایم. در ضمن ما سعی کردیم گروههای کوچکتر در قسمتهای مربوط به خودمان را پیدا کرده آنها را خشنود و با انگیزه نگه داریم. تا اینکه هر کسی به آنها نگاه می کند، بگوید من می خواهم از شِیرنت استفاده کنم.به منظور حمایت از فعالیتهای مدیران، کنفرانسهای شِیرنت به صورت منظم در نقاط مختلف دنیا برگزار می گردید. این راهی برای گردهمائی مدیران شِیرنت بود. چنین نشست هائی موجب آشنائی همکاران با یکدیگر می گیرد. این مدیران در این نشست ها به دوستان خوبی برای یکدیگر تبدیل می شدند. این دوستی و آشنائی شبکه ای بود که همانند شِیرنت روز به روز گسترش پیدا می کرد.(مولر، بوهمن، منوث، ۲۰۰۴)توسعه شِیرنت همزمان با رشد شِیرنت داستانهائی که تاثیرات آن را توصیف می کرد به گوش می رسید. برای مثال در سوئیس زیمنس برای ساخت شبکه مخابرات راه دور دو بیمارستان یک قرارداد ۴۶۰.۰۰۰ دلاری را امضاء کرد. این در حالی بود که قیمت زیمنس ۳۰٪ بالاتر از رقبایش بود. از طریق شِیرنت اطلاعات فنی از طریق همکاران نیدرلندی در اختیار سوئیس قرار گرفت که فروشندگان را قادر ساخت تا گزارشی را تهیه نمایند که اثبات می کرد راه حل زیمنس از قابلیت اعتماد بالاتری برخوردار است. در مالزی شِیرنت به عقد یک قرارداد سه میلیون دلاری برای ساخت یک شبکه با پهنای باند وسیع به صورت آزمایشی کمک کرد. تیم محلی مجبور بود تا در پروپوزال خود به یکی از مشتریان خود ارجاع دهد. آنها متوجه شدند که یک پروژه مشابه در دانمارک انجام شده است. با استفاده از پروژه دانمارک تیم مالزیائی توانست پروژه را ببرد. تا پایان سال ۲۰۰۱ در شِیرنت ۱۸.۲۰۰ کاربر ثبت شده وجود داشت. ۳۰۰ تا ۴۰۰ جزء جدید ماهانه به شِیرنت افزوده می شد. چند صد سئوال فوری ماهانه طرح می گردید که هشتاد تا نود درصد آن پاسخ داده می شد. نکته این بود که کلیه کاربران همکاران فعالی نبودند. بیشتر آنها استفاده کننده بودند تا توزیع کننده. با بررسی گزارشهای ثبت شده مشخص گردید که ۸۰٪ کاربران مرتبا شِیرنت را خوانده و مورد استفاده قرار می دهند ولی فقط ۱۵٪ در حد یک دفعه همکاری و ۵٪ به صورت فعال و بسیار خوب همکاری می کردند. هایر سچلر می گوید: اما ما به آنها اجازه نمی دادیم راحت باشند، ما آخر زمان ورود به سیستم را ثبت و از مدیران آنها می خواستیم آنها را فعال یا از شبکه خارج کنند. تا جولای سال ۲۰۰۲ تعداد کاربران به ۱۹.۰۰۰ رسید. شِیرنت دارای ۳۵ مدیر و گستره آن ۳۰ کشور را در بر می گرفت. ۲۰۰۰۰ جزء دانش و ۲.۵ میلیون اشتراک که نیمی از آنها در ۱۲ ماه اخیر بود، در سیستم وجود داشت. منبع: مجموعه مقالات نخستین همایش ملی مدیریت دانش ایران تهیه و تنظیم: پایگاه علمی مقالات مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com منابع

Manuth, A. and Borgman, P. and Heier, H. ۲۰۰۵. Siemens: Expanding the Knowledge Management System ShareNet to Research & Development. Journal of Cases on Information Technology. ۷(۱).Mac Cormack, A. ۲۰۰۲. Siemens ShareNet: Building a Knowledge Network. Boston: Harvard Business School Press :۱-۲۷.Rothnie, D. ۲۰۰۱. ShareNet: Siemens Information and Coomunication Networks. In V. Mellor, E. Barn Field , Startegies for best practice intranet management ,London Melcrum Publishing : ۱۸۶-۱۹۴.Siemens Information and Communication Networks, ۲۰۰۳ . Facts and figures, Munich.Davenport, T. and Delong, D. ۱۹۹۸. Successful Knowledge Management Projects.

Sloan Management Review, ۳۹(۲):۴۳-۵۷.Mueller, J. and Bauman, F. and Manuth, A. ۲۰۰۴. Learn and change Faster by Leveraging and Capital icing Knowledge in Siemens: the "Com ShareNet", Case Study, Thailand International on Knowledge Management, ۲۴-۲۵ .Nov

سهیم سازی تجربه،پرهیزاز آزمون وخطا

۹ سهیم سازی تجربه، پرهیز از آزمون و خطا فریبا عدلی

مقدمه: تجربه، این توانایی منحصر به فرد بشری همان چیزی که ما را انسان می‌سازد، باوجود اهمیت فزاینده آن، در طول تاریخ حیات بشری، کمتر مورد توجه آگاهانه به عنوان منبع یادگیری و دانش آفرینی قرار گرفته است. انتقال تجربه از زمانی که پدران، پسران را با خود به شکار می بردند، وجود داشت. اما این یادگیری تجربه محور اغلب شفاهی، نا آگاهانه و بدون برنامه صورت می گرفت. در سازمانها نیز، استخدام به طور عمده بر مبنای مدرک تحصیلی یا آنچه وبر می گفت تخصص، انجام می‌شود. باوجود این باور که فقط اطلاعات بدون تجربه، ارزش کمی به بار می آورد، زندگی کاری آغاز می‌شود و در طی آن، پیوند بین تئوری و عمل صورت می گیرد و یادگیری واقعی جریان می یابد. در این فرایند، موفقیت ها و شکست هایی - از راه آزمایش و خطا - کسب می شوند که جز حافظه مالک آن، این تلاش ها در هیچ جای سازمان ثبت نمی شوند. پس از این دوره کارآموزی و شاگردی که معمولاً سی سال به درازا می‌انجامد، فرد باعنوان بازنشسته از سازمان می رود. او در این گذر زمان از یک متخصص، به یک حرفه ای و باتجربه تبدیل شده که بسیاری از تئوری‌ها را آزموده و خود به مرحله تئوری‌پردازی رسیده است؛ اما طبق قوانین باید از سازمان برود. وقتی فردی با چنین توانایی‌هایی، شغل خاصی یا سازمانی را ترک کند، چه رخ می دهد؟اما تغییرات، چهره های جدید سازمانی را به جای سازمانهای سلسله مراتبی، نوید می‌دهد که با خود ارزشهای نوینی را به ارمغان آورده‌اند؛ از جمله، پایداری بر مبنای تجربه (Sustainability Based On Experience) است که افراد را تشویق می کند تا بازسازی آنچه را که موجود است، ترجیح دهند (Amidon,۹۹۹۱). این تغییر، مدیران را با الزام جدیدی روبه‌رو کرده که آن اخذ روشهای مدیریتی برای اکتشاف و استخراج تجربه و تشویق به سهیم سازی تجربه است. بنابراین، وظیفه نوظهور مدیران، خلق و حمایت زمینه ای مناسب برای سهیم سازی تجربه است.در این مقاله، مکانیزم های(سازوکارهای) سهیم سازی تجربه بحث می شود. سازمانها از راههای گوناگون می آموزند که در این جا بر مبنای تئوری یادگیری تجربی؛ تاکید بر مکانیزم های عملکرد محور است.تئوری یادگیری تجربیکولب (۱۹۸۴) می گوید: یادگیری تجربی، فرایندی است که در آن دانش از راه انتقال تجربه خلق می شود.چگونگی یادگیری از تجربه را می‌توان در دو پرسش جستجو کرد: آنچه که از بیرون وارد می شود چگونه کار می کند؟ و آنچه که به بیرون می رود چگونه عمل می کند؟ یادگیری از راه تجربه، شامل: تعادل بین پذیرش و مهارت، توجه به تجربه های دیگران و بیان نتایج تجربه خود در فکر و عمل است (Baker,et.al,۲۰۰۲). اما تجربه چیست؟سر آغاز توجه آگاهانه به تجربه، به دوره رنسانس برمی‌گردد که معنای جدیدی از علم رواج یافت. در این معنای جدید، علم در برابر جهل نبود، بلکه علم مجموعه ای از دانستنی‌ها تلقی می‌شد که تجربه مستقیم حسی در داوری یا گردآوری آن دخیل باشد سروش،۱۳۸۲). باوجود آگاهی از نقش تجربه، این معنا، فقط در آزمایشگاه های علوم تجربی جای گرفت و کمتر از کاربرد تجربه و آموختن از آن در سایر علوم، بحث شد.در دهه شصت قرن بیستم، علمی سازی استراتژی کسب و کار، با مفهوم اثر منحنی تجربه (Experience Curve Effect) آغاز شد؛ که توسط گروه مشاوران بوستون پیشنهاد شد. پژوهشگران و مشاوران مدیریت بیان کردند که استراتژی کسب و کار نباید فقط شامل هزینه های تولید باشد؛ بلکه آنها باید کل هزینه تولید را مورد ملاحظه قرار دهند بدین ترتیب همان گونه که

دورتی لئونارد و سواپ می گویند تجربه یا هوش عمیق (Deep Smart) موتور هر سازمانی است؛ آن ارزش واقعی است که افراد در دوره کاری خود، مجزا از هوش عقلی می‌سازند. این نوع تخصص، شامل: خرد کاربردی، دانش متراکم، دانش عملی و کسب شهود، از راه تجربه گسترده است (Swap,Leonard ,۲۰۰۵).مکانیزم‌های سهیم سازی تجربهمکانیزم‌های سهیم سازی تجربه، شامل: روشهای نرم افزاری، نظیر سیستم‌های خبره و روش های عملکرد محور است. در این بخش، مکانیزم های عملکرد محور بحث می شود(عدلی،۱۳۸۶).گفت و گوگفت و گو شامل پرسیدن و طلب کردن است. شولر(۱۹۹۹) می گوید: گفت و گو، عادی ترین و عمیق‌ترین فعالیت انسانی است که در هر زمان و مکان وجود دارد؛ در شکلهای مختلف: رو در رو، مجازی، خصوصی و عمومی، بین گروه های مختلف، بین متن‌های چاپی و الکترونیکی، تکنولوژیکی، پُست الکترونیک، تلفنی، تخیلی و غیره. از راه گفت وگو، اجتماع انسانی خلق و باز آفرینی می شود (عدلی، ۱۳۸۶).یادگیری گفت و گو، محور فرایندی است که به موجب آن، یادگیرنده معنا را ابداع می کند و از راه مکالمه، تجربه آموخته شده را به دانش تبدیل می سازد. این یادگیری، حرکت از تجربه فردی به مفاهیم عمومی و جمعی است. یادگیری با گفت وگو، از فردی شروع می شود که تجربه خود را انتقال می دهد. تجربه فردی از این راه به دانش گروهی مبدل می شود.یادگیری از راه گفت و گو، تفاوتها را به عنوان منبع درک جدید می پذیرد و فرضیات موجود را مورد پرسش قرار می دهد. در این ارتباط نوناکا (۱۹۹۴) می گوید باوجود آنکه عقاید در ذهن افراد تشکیل می شود، تعامل بین افراد نقش مهمی در توسعه این عقاید ایفا می کند؛ گفت و گوی مستمر کلید دانش آفرینی است. وبر(۱۹۹۳) نیز می گوید مهمترین وظیفه مدیران در جامعه کثرت گرای فعلی و در محیط اقتصادی جدید، خلق گفت‌وگو است. باوجود اینکه گفت وگو شکل‌های مختلفی دارد؛ اما آنچه مهم است کیفیت آن است، نه از جنبه ادبی و ظاهری، بلکه ازلحاظ سهولت، تکرار و کیفیت تعاملات بین کارکنان سازمان (Baker,et.al,۲۰۰۲). یادگیری با انجام دادنسازمانها تمایل دارند تا یادگیری را از راه انجام دادن (Doing by Learning) بیاموزند. در این فرایند شخص باتجربه به شخص کم تجربه، آموزش می دهد؛ البته نه از راه کلام، بلکه با مشاهده، تقلید و تمرین، این نوع یادگیری که راهی برای سهیم سازی تجربه است؛ تجربه تجربه نامیده می شود. نیشدا(۱۹۹۰) می گوید از راه واژه‌ها نمی توان واقعیت را به طور کامل بیان کرد. لویت(۱۹۹۱) نیز می گوید، گرانبهاترین دانش را نمی توان آموزش داد و آن را گذراند و در آن قبول شد؛ بلکه محکم ترین یادگیری از راه تجربه مستقیم است. این روش را می توان به روش شاگردی نیز ترجمه کرد؛ همان گونه که شاگردان با استادان خود کار می کنند و صعنتگری از آنها را می آموزند.نمونه‌ای از این مکانیزم در شرکت اُساکا – بیس در ساخت دستگاه نان‌پزی خانگی به کار رفت. ایکوکو تاناکا، سرپرست بخش توسعه نرم افزار شرکت صنعتی و الکترونیکی ماتسوشیتا می‌دانست که بهترین نان منطقه در هتل بین المللی اساکا پخته می شود. برای کسب این مهارت به همراه چند مهندس دیگر، به عنوان کارآموز نانوایی، در آن هتل شروع به کار کردند. تهیه نانی به خوشمزگی نانوایی هتل، کار آسانی نبود و کسی هم دلیل آن را نمی دانست. با وجود این، یک روز آنها متوجه شدند که نانوا نه تنها خمیر را می کشد بلکه آن را در هم می پیچد و این مسئله راز تهیه نان خوشمزه بود (Takeuchi &, ۱۹۹۵ Nonaka).داستان نویسیکی دیگر از مکانیزم های اثربخش برای انتقال تجربه، داستان نویسی است. بیان تجربه در قالب یک داستان، واکنش سازمان را نسبت به شکست ها و موفقیت‌ها منعکس کرده، و زمان حال را به گذشته پیوند می دهد. اگر داستان یک تجربه موفق خوانده یا شنیده شود، اعضای سازمان واقعیت و جوهره آن داستان را احساس می کنند و تجربه ای که پیشتر اتفاق افتاده، تبدیل به یک الگوی ذهنی می شود. وقتی یک الگوی ذهنی را اکثر اعضای سازمان شریک شوند، آن الگو بخشی از فرهنگ سازمان می شود.استیسی(۲۰۰۴ می گوید تجربه بشری شبیه داستان است. وقتی افراد آنها را بیان می کنند در واقع آنچه انجام داده‌اند و آنچه را که آنها امیدوار بودند انجام دهند، منعکس می کنند. آنها جنبه هایی از چارچوب ذهنی خود را برای گفتن داستان انتخاب می کنند و در این فرایند هویت شخصی و جمعی آنها آشکار می‌شود. سازمانها می توانند افراد باتجربه و پیشکسوت

را تشویق به نوشتن و گفتن داستان‌های زندگی کاری کنند؛ یا افراد پیشکسوت داستان زندگی حرفه ای خود را بنویسند(شبیه اتوبیوگرافی) و آن را در حافظه سازمان ذخیره کنند تا بر بنیان دانش سازمان افزوده شود. این معلمان خردمند با بیان داستان، می توانند به افراد کمک کرده تا به بالای نردبان تخصص صعود کنند و از تازه کاری، به استادی برسند.این موضوع در ژاپن بسیار رایج است. کتاب ها و مقاله های فراوانی درباره شرکتها یا رهبران آنها وجود دارند. نویسندگان یا کارمندان بازنشسته آنها را چاپ می کنند و گاهی نیز بنا بر سفارش شرکتها نوشته می‌شوند. در ایران نیز در این زمینه‌ها تالیفاتی وجود دارند؛ از جمله، تجربه های مدرسه داری و... .مصاحبه خلاقمصاحبه، پرسش و پاسخ میان دو یا چند نفر، به منظور انتقال پیام است؛ و دارای گونه‌های مختلفی است (گال و همکاران، ۱۳۸۴). در اینجا تأکید بر مصاحبه خلاق است، که بر مبنای پرسشهای خودجوش در یک تعامل طبیعی، استوار است. در مصاحبه، داده هایی فراهم می شوند که دانش یا دیدگاه ویژه افراد را منعکس می‌کنند که از راههای دیگر قابل دسترسی نیستند.هر موضوع سازمان می تواند دستمایه یک گفت وگوی خواندنی قرار گیرد. بنابراین باید مناسب ترین آنها انتخاب شود. به منظور استفاده از مصاحبه برای کسب تجربه، ضروری است در سازمان، تیم کسب تجربه تشکیل شود که در آن فنون مصاحبه گری آموزش داده شود. مصاحبه گر باید دارای نگاه حرفه ای و هشیارانه، توانایی تفکر سریع، قدرت تجزیه و تحلیل، دانش و اطلاعات وسیع نسبت به روندهای سازمان و تیز هوشی برای پیش بینی وقایع را داشته باشد. بعد از مصاحبه باید آن را به شیوه مناسب - پرسش و پاسخ، گزارشی یا تلفیقی - تنظیم کرده، در پایگاه داده های سازمان ذخیره کرد(توکلی،۱۳۸۳).مطالعه موردیمورد، تصویر ساده و روایت نوشتاری است که چارچوب اصلی آن، توصیف واقع گرایانه رویدادی است که در مکان و زمانی اتفاق افتاده است. اهمیت مطالعه موردی به عنوان یک استراتژی اثربخش، کدگذاری دانش فردی در قالب واژه‌ها و جمله‌ها است. صاحب تجربه، با تمرکز، تامل و بازنگری‌های عمیق در محتوای تصمیم‌ها، شرایط مطلوب و مؤثری برای تبدیل تجربه به دانش را فراهم می آورد (جعفری مقدم،۱۳۸۳).اجزای یک مورد، شامل: واقعه یا رویداد سازمانی، ساختار، نکته‌های علمی و پرسشهای انتهایی است. مورد را می‌توان به شکل های گوناگونی نوشت: شیوه سوم شخص، شیوه اول شخص، شیوه مورد به مورد و شیوه مکاتباتی؛ و نیز از دیدگاه های مختلفی، نظیر: مدیران ارشد، مشاوران، مدیران میانی، کارکنان، گروه‌های غیررسمی و سازمانهای رقیب. مطالعه موردی منجر به افزایش توان علمی، افزایش مهارت در کاربرد نظریه‌های مدیریتی، خلاقیت، یادگیری در ضمن عمل، تصمیم گیری، بر قراری ارتباط و خود ارزیابی می شود (خاکی،۱۳۷۳).نتیجه گیریحرکت از رویکرد خطی به تعاملی، نیاز به توسعه بیشتر قابلیت ها را در سازمان به همراه می آورد. این موضوع مستلزم یادگیری از منابع مختلف است. یکی از این منابع، تجربه است که از منابع نامرئی سازمان به شمار می رود؛ زیرا تجربه همانند دانش در تفکر فردی اعضای سازمان قرار دارد و در فرایندهای کاری ظاهر می شود. تئوریها، مدلها و پژوهشهای مختلف، اهمیت آن را به عنوان منبع یادگیری و دانش آفرینی مطرح کرده اند. بنابراین ضروری است مدیران، مکانیزمهای(سازوکارهای) ثبت و انتقال آن را شناسایی کنند و سهیم سازی تجربه را سر لوحه وظایف سازمان قرار دهند.منابع

۱. توکلی، احمد: مصاحبه خلاق، چاپ سوم، تهران: خجسته، ۱۳۸۳.۲. جعفری مقدم،سعید: مستند سازی تجربیات مدیران از دیدگاه مدیریت دانش، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۳.۳. خاکی، غلام رضا: موردکاوی و مورد نگاری در مدیریت، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۳.۴. سروش، عبدالکریم: علم چیست، فلسفه چیست؟ چاپ پانزدهم، تهران: موسسه فرهنگی صراط، ۱۳۸۲.۵. عدلی، فریبا: مستند سازی تجربیات مدیران و خبرگان سازمانی، معاونت برنامه ریزی و توسعه،دفتر مدیریت دانش سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران، ۱۳۸۶.۶. گال، مردیت؛ بورگ،والتر و گال،جویس: روش های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روان‌شناسی، ترجمه: احمد رضا نصر و همکاران، چاپ دوم، تهران: سمت و دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۸۴

۷ Amidon,M.Debra.(۱۹۹۹).Knowledge Millennium .

Generation.[Online],www.entovation.com/whatsnew/millennium.htm.۸. Baker,C. Ann,&Jensen,j.Patricia, & Kolb, A.David.(۲۰۰۲).Conversational Learning:An Experiential Approach to Knowledge Creation.London,Westport,Connecticut.QUORUMBOOKS.۹. Leonard, Dorothy Swap,Walter.(۲۰۰۵). Deep Smarts: How to Cultivate and Transfer Enduring Business Wisdom.Hardcover۱۰. Nonaka, Ikujiro, & Takeuchi, Hirotaka. (۱۹۹۵).The Knowledge-Creating Company:How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.NewYork, NY: Oxford University Press. *منبع: ماهنامه تدبیر-سال بیستم-شماره ۲۰۲

راهبردهای آموزشی اشاعهٔ مدیریت دانش

دکتر محمدرضا حمیدی زاده

چکیده: اگر چه زیربنای تولید، نگهداری و نشر دانش، یادگیری است اما هدایت دانش و یادگیری در چارچوب راهبردهای آموزشی میسر می شود. این مقاله با تحلیل یادگیری دانش، تبیین فرضیات،و موانع یادگیری به بررسی نگرش های فکری نظریه های یادگیری، انواع و سطوح یادگیری می پردازد. دستاورد این مطالعات در تدوین راهبردهای
آموزشی اشاعه مدیریت دانش جلوه گر می شود. در این مقاله، شناخت تعاملات مؤلفه های یادگیری منجر به ارائه رویکرد سیستمی یادگیری و تنظیم رویکرد نشر دانش ضمنی به دانش آشکار شده است. راهبردهای آموزشی، نقشه هدایت برنامه ها و تنظیم الگوی راهبری اهداف آموزشی است. طرح و نقشه آموزش هر چند باید بر پایه نیاز سنجی آموزشی و شناخت میزان یادگیری و توانمندی خلاقیت فردی و سازمانی تنظیم و ترسیم شود، اما راهبردهای کسب و کار پایه های محتوی و عناوین برنامه های آموزشی را شکل می دهند. مباحث مقاله را می توان به مثابه مدل راهبردی برنامه های آموزشی و یادگیری در مسیر نشر و اشاعه مدیریت دانش در سطح سازمان مورد استفاده قرار می گیرد.واژه های کلیدی: یادگیری و دانش؛ راهبردهای آموزشی؛ فرضیات یادگیری؛ انواع، فرایند و سطوح یادگیری.مقدمهمدیریت دانش به مثابه راهبرد کلیدی برای دستیابی به موفقیت و بقای سازمانی در محیط پُررقابت و غیر قابل پیش بینی عصر حاضر توجه بسیاری را به خود جلب کرده است. اگر افراد قابلیت یادگیری استفاده خلاقانه از دانش را در سازمانها دارا باشند، به الگوی جدید تفکر دست می یابند که می توانند به تعریف مجدد امور و شیوه انجام آنها بپردازند، لذا مدیریت دانش باید چشم انداز و ابزارهای یادگیری را هم داشته باشد؛ در عین حال، نظام مدیریت دانشی که بخوبی طراحی و استقرار یافته باشد می تواند فایده و سودآوری پایداری برای سازمانها و حتی افراد به ارمغان آورد (Firestone & McElroy, ۲۰۰۳ Liu et als, ۲۰۰۵).هدف این مقاله، بررسی مفهوم یادگیری و تدوین راهبردهای آموزشی برای ایجاد و پرورش قابلیتهای یادگیری در راستای استقرار مدیریت دانش است. از این طریق می توان به طراحی نیازمندیها و برنامه های آموزشی و توسعه نظام مدیریت دانش دست یافت.هدف دیگر مقاله بررسی ابعاد یادگیری و تدوین راهبردهای آموزشی در نیازسنجی و طراحی برنامه های آموزشی برای تعمیق یادگیری و ایجاد فضای کاربردی است. این راهکارها با ارتقای سطح یادگیری و تغییر رفتارهای مورد انتظار،موجب تسهیل استقرار نظام مدیریت دانش می شود.یادگیری و دانشمسئله مهم در یادگیری این است که یادگیری سازمانی به حدی در سازمانها نادیده گرفته شده که صرفاً یادگیری آنها متکی بر یادگیری فردی است. از آنجا که یادگیری فردی در ارتباط با سطح ادراک، تعهد سازمانی و دلبستگی به کار تبیین می شود، این نوع یادگیری مانند مجموعه جزایر جدا از هم جلوه می کنند که تعامل میان آنها بسیار ضعیف است و انتقال تجربه میان کارکنان روان نیست. گاهی

سازمانها فاقد قضاوت جمعی، شعور، ادراک و ساختار بازخوردی جلوه می کنند؛ این سازمانها از بازتاب رفتارهای مشتریان خود به علت فقدان ساختار بازخوردی، یادگیری ندارند. احساس، فهم و تعریف مشکل و پیداکردن راه حل از دیگر مسائل پیش روی سازمانها است. پیامد این کاستیها، طولانی شدن فرایند کارها و بالارفتن سطح مخارج و آزار ارباب رجوع است. مدیریت دانش می تواند خلاءهای اطلاعات، تجربیات، قضاوتها و پیداکردن راه حلها را با یکپارچه نمودن سازمان (ارتباطات، هماهنگی، نظارت و کنترل) پُر کند.یادگیری در سازمانها، فرایندی پیچیده و چند سطحی است. چالش پیش روی، ترسیم نحوهٔ پرورش قابلیتهای محوری یادگیری اعضای سازمان و مشارکت در یادگیری دیگران است.سازمان یادگیرنده، سازمانی است که می داند چگونه از دانش استفاده کند و به کارکنان خود فرصت و ابزارهای ایجاد و به کارگیری دانش را می دهد. سازمان یادگیرنده، دانش را خلق کرده و در نحوه انجام کارها و تجربه، به کار می گیرد، رفتار خود را اصلاح می کند تا با تغییرات منطبق شود . بدین ترتیب، خلق و به کارگیری دانش جدید برای رشد و یادگیری مداوم در چرخهٔ بی پایان میسر می شود.راهبردهای پیشنهادی مقاله، دستاوردهای زیر را به ارمغان می آورد: تقویت فرایند بازتابها، تولید و انتقال دانش، بهره گیری از تجربه برای حل مسائل، فعالیتهای گفتاری از نوع فعالیتهای تیمی و تعامل گرا، تدوین مدل رفتاری فرد و چارچوبهای تفکر سیستمی. این دستاوردها، راهبردهای مهمی برای طراحی رویدادها و تجربیات آموزشی ارائه می دهند. راهبردهای آموزشی مقاله، توازن میان هدفهای ساختاری، فرهنگی و مدیریتی را به منظور پرورش توانمندیهای یادگیری کارکنان بوجود می آورد. از آنجا که دانش از توانمندهای سازنده تلقی می شود می تواند مبنای تعریف تقریباً تمامی ارزشها قرار گیرد.ـ بدید از دانش او را کلیدبدانی که دانش نیاید به بن چو دیداریابی بشاخ سخنسخن هر چه گویم همه گفته اند (فردوسی)ـ فرد بیخ او بود و دانش تنه بدو اندرون راستی را بنه (عنصری)در سازمانها، موضوع مدیریت بر دانش توجه بسیاری از متخصصان و محققان را به خود جلب کرده است. روندهای جدید جهانی سازی، سازمانهای مجازی، همگرایی محصولات و خدمات ، پیشرفتهای فنآوری و انفجار دانش تاکید بر ضروری بودن استقرار مدیریت دانش است.مدیریت دانش مشتمل بر روشها و راه حلهایی است که سازمان را قادر می سازد دارائیهای دانشی خود را کسب و ساماندهی کرده و بر ارزش آن بیافزاید. مدیریت دانش رویکرد دستیابی به سازمان یادگیرنده و بالنده است. سازمانی یادگیرنده است که اعضایش دانش را کسب، تسهیم و تولید کنند یا آن را در فرایند تصمیم گیریها بکار برند (Christensen and Bang, ۲۰۰۳).مدیریت دانش، فرایند شناسایی و توسعه اندوخته ها و دارائیهای علمی و فنی سازمانی برای کسب منافع بیشتر سازمان و مشتریان آن است. بنابراین، مدیریت دانش، فرایند توسعه مجموعه دانش و آگاهیهای سازمان به منظور کسب منافع بلند مدت در حوزه تجارت است. اساس و مبنای مدیریت دانش، راهبرد تجارت است که خود، نیازمند طراحی فرایندهای دانش گرا و توسعه ساختارهای منطقی است. دانش، تنها منبع مطمئن مزیت رقابتی پایدار است (McElroy, ۲۰۰۳ Campos & Sanchez, ۲۰۰۳).براساس فلسفه سازمان یادگیرنده، اعضا، خود و دیگران را بزرگسالانی تلقی می کنند که تمایل به پذیرش مسئولیت عملکرد در برابر دیگران دارند و از دیگران نیز همین انتظار را دارند.از ارزشهای بنیادی سازمانهای یادگیرنده، فرهنگ آن است که بهبود مستمر را حایز اهمیت دانسته و به پرورش و بالندگی آن همت گمارده است.مدیریت دانش از این روی موضوع بسیار مهمی است که با ارزشمندترین دارایی یک شرکت، یعنی با سرمایه فکری و راههای غنی سازی آن سروکار دارد. به از گنج دانش به گیتی کجاست کرا گنج دانش بود پادشاست (اسدی)اغلب بیش از حد بر نقش فنآوری اطلاعات در مدیریت دانش تأکید می شود اما فناوری اطلاعات ابزار تسهیل گر استقرار و بهره گیری مدیریت دانش تلقی می شود. اگر چه نظام مدیریت دانش در سطح شگفت انگیز تدوین، تنظیم و استقرار یافته است اما اگر افراد مهارت و توانایی استفاده خلاقانه از دانش را در فعالیتهایی نظیر نوآوری در محصول و نوآوری در فرایند نداشته باشند، دانش سودآوری پایداری بوجود نخواهد آورد؛ هر چند تاکنون توجه کافی به این نکته بنیادی نشده است لیکن یکی از مباحث مهم مدیریت در پیشینه دانش، پرورش قابلیتهای یادگیری در افراد است.

یادگیری، کلید نفوذ به دارائیهای دانشی و به تبع آن افزایش سرمایه فکری است. مدیریت دانش چشم انداز و ابزارهای یادگیری را در خود نهادینه کرده است. یادگیری، نتیجه یکپارچگی دانش است و خود یک مهارت شخصی به حساب می آید.یادگیری و پرورش توانمندیهای محورینظر به اینکه یادگیری کوششی آگاهانه از طرف سازمان برای حفظ قدرت رقابت بر مبنای بهره وری و ابداع در محیطهای نامعلوم تلقی می شوداما بهبود کیفیت تصمیمهای سازمان را به همراه دارد. سازمانها برای دستیابی و حفظ مزیت رقابتی نیازمند پویایی در عرصه های پرورش توانمندیهای محوری یادگیری فردی و سازمانی هستند. سنگینی بار پرورش توانمندیها بر دوش مدیران است تا قدرت آمادگی و پاسخگویی به تغییرات اجتماعی و فنی داشته باشند. قابلیت ها ، مجموعه ای از مهارتها و فنآوریها است که سازمان را قادر به ایجاد منافع خاص برای مشتریان می کند. این قابلیت بیش از یک مهارت یا فنآوری مجرد است، بلکه شبکه ای از مهارتهای فردی و واحدهای سازمانی ترسیم می شود. قابلیتها ریشه در دانش جمعی سازمان دارد و جلوه ای از منابع سازمان است. این نوع قابلیت بر ارتباط میان یادگیری،و رقابت پذیری تأکید می ورزد (Wong & Aspinwall, ۲۰۰۴ Massingham, ۲۰۰۴).تیم مدیریت ارشد باید نگرش مثبت به عدم اطمینان آینده را برای ایجاد قابلیت ها به وجود آورد. اعضای سازمان باید بر نحوه دستیابی به قابلیت ها آگاهی یابند. برای تنظیم مسیر و هدفهای بلند مدت سازمان در نیل به قابلیت های متمایز باید برنامه ریزی کرد. برنامه ریزی بر مبنای راهبردها بخش جدایی ناپذیری دستیابی به هدفهای بلند مدت سازمان است. در بطن این برنامه ریزی یادگیری نهفته است. راهبردهای اجرایی سازمان نیز بر جوهره یادگیری قرار گرفته است. سازمانها باید به آن سطح از توانمندی دست یافته باشند تا بنا به ضرورت و در زمان معین، قابلیتهای اصلی خود را تغییر دهند و قدرت پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی از خود بروز دهند. توانمندی پاسخگویی سریع یکی از مزیتهای رقابتی است که از مدلی ویژه تبعیت می کند که بستر آن را یادگیری شکل می دهد (Campos & Sanchez, ۲۰۰۳).انسانها از میان تمام موجودات،تنها موجودی هستند که توانمندی یادگیری بالا و هوشمندانه دارند. دارائیهای غیرمحسوس (ضمنی) دانش، مهارتها و تجارب انباشته شده که قدرت رقابتی یک سازمان را مشخص می کند در درون کارکنان آن قرار دارند. در این وضعیت است که تدوین راهبرد رشدو تعالی سازمان و فرآورده ها ضروری است. افراد، سازمان را ایجاد و آن را با محیط سازگار می کنند و این کار تنها از طریق یادگیری امکان پذیر است (Wong and Aspinwall, ۲۰۰۴).یادگیری و سازمان یادگیرندهاگر چه سازمان یادگیرنده، صرفاً یک مفهوم است،اما راهبردی تلقی می شود که بر پایه منابع انسانی قرار داشته و نیازمند حمایت مؤثر گروه مدیران سازمان است. یادگیری می تواند هم در سطح شخصی و هم در سطح سازمانی وقوع یابد. این مفهوم در سطح شخصی با پژوهندگان مختلف و با دیدگاه های نظری متنوع به دلیل پیچیدگی فرایند یادگیری، متفاوت عمل می کند. رفتار گرایان یادگیری را تغییر رفتار می دانند و معتقدند اگر یادگیری منجر به تغییر رفتار شد، یادگیری صورت گرفته است. مطابق دیدگاه رفتارگرایان محیط اولین عامل برای یادگیری است. در این دیدگاه، وقایع محیط بر رفتار تأثیر می گذارند. در دیدگاه علوم شناختی، یادگیری برحسب تغییرات در فرایندهای شناخت که همان فعالیتهای داخلی ذهن است تعریف می شود و در رفتار نمود پیدا کند. این نظریه بر عملیات ذهنی یادگیران تأکید می ورزد. براساس دیدگاه علوم شناختی، دانش به طور عینی از طریق مشاهده و احساس، ادراک و تحلیل به دست می آید ۲۰۰۲ (Seny, et al .(Chawla & Renesh, ۱۹۹۵.جدول ۱. نگرشهای فکری نظریه های یادگیرینگرشهای فکری نظریه های یادگیری ویژگیرفتارگرایان شرطی سازی کلاسیکشرطی سازی عامل تأکید بر فرایند جانشین سازی متحرک؛تأکید بر رفتارهای بازتابی به وسیله محرک فراخوان رفتارهای غیربازتابی، رفتار به خودی خود برانگیخته است (خودانگیخته) که محرک اولیه ندارد؛علوم شناختی یادگیری اجتماعی ایفای نقش عوامل ذهنی و عوامل عینی در یادگیری؛ رشد ذهنی جمع آوری اطلاعات درباره رفتارها و اندیشه های انسانها برای شناسایی اعمال و افکار آنها؛ یادگیری گشتالت تشکیل اندیشه های انسان از ادراکات کلی معنی دار بر اثر مجموعه ای از تصاویر ذهنی جزیی که از راه تداعی به یکدیگر مرتبط می شوند؛نمود بینش براثر درک

موقعیت یـادگیری به صورت یـک کـل یکپـارچه؛ یـادگیری معنی دار کلامی مجموعه ای از اطلاعات، مفاهیم، اصول و تعمیم های سازمان یافته از یکی از ریشه های دانش؛ فرایند اطلاعاتی یادگیری تشریح تمام فرایندها و مراحل ذهنی از لحظه دریافت محرکهای محیطی (درون داد: حافظه حسی)، تا لحظه دادن پاسخ (برون داد: حافظه کوتاه مدت، و حافظه بلند مدت). Source: Arggis et al, ۱۹۹۶ Dilla et al, ۱۹۹۶ Chawla et al, ۱۹۹۵ قاسمی، ۱۳۸۲نگرش فکری تبیین یادگیری،ساختارگرایی در یادگیری است. دیدگاه ساختارگرایی ،یادگیری را فرایند ساختاری تلقی می کند که در آن فراگیران،به تصویرسازی درونی از دانش می پردازند. در این فرایند فرد و جامعه در غنی سازی تجارب جایگاه خاص دارند (Bednar et al, ۱۹۹۱, p۹۱). در دیدگاه مذکور، دانش، ساختاری تصور می شود که اذهان اشخاص آن را می سازد. در میان دیدگاه ها و نگرشهای فکری، ساختارگرایی، برپایه ساختار گرایی اجتماعی است که دانش را از بُعد اجتماعی می سازد، دیدگاه ساختارگرایی اجتماعی، فرایند یادگیری را در محدوده زمینه و ماهیت موضوع می بیند و بر فرایند اجتماعی بودن یادگیری تأکید می ورزد. یادگیری سازمانی ذاتاً پیچیده، مبهم و مملو از چالشهای مفهومی و روش شناختی است و اشاعه مفهوم یادگیری را برای سازمانها با مشکل روبرو می کند. مطالعه نظریه های یادگیری سازمانی از نظریه هایی درباره شناخت و یادگیری فردی نشئت می گیرد. مصداق این موارد را می توان نظریهٔ پردازش اطلاعات یادگیری و نظریه رفتاری شرکت (بنگاه های اقتصادی) ذکر کرد.یادگیری سازمانی از دو زاویه، مهم تلقی می شود. یک زاویه، بُعد شناختی، آگاهی و ادراکی را مطرح می کند، از این زاویه، یادگیری عامل تغییر چارچوب باورها و ارزشها شناخته می شود و ثمره آن می تواند تغییر و بهبود رفتارهای مشهود پذیر و عملکرد افراد باشد. زاویه دیگر، جنبه های احساسی، یقینی، درونی شدن و رفتارگرایانه را مطرح می کند و بر تغییر فعالیتهای روزمره، قوانین و سطح انتظارت تأکید می ورزد و پاسخهای سازمان را به مثابه تجربه ارزیابی می کند. تأمل در بطن یادگیری جای دارد و این تأمل است که الگوهای جدید می آفریند (Seng et al, ۲۰۰۴ McElroy, ۲۰۰۳).یادگیری ایجاد تغییر نسبتاً پایدار در رفتارهای بالقوه یادگیرنده براثر مطالب آموخته شده، ارتقای سطح آگاهیها و تجربیات فرد و سازمان تعریف می شود (Arggis et al, ۱۹۹۶). یادگیری موجب تعدیل رفتار و بهبود عملکرد می شود. شناخت فرایندهای یادگیری، انگیزش یادگیری را بالا می برد. برای ارتقای سطوح و میزان یادگیری باید انگیزش افراد و سازمان را بالا برد. تناسب یادگیری با انگیزش نظیر تناسب شخصیت با انگیزش است. پیش شرطهای یادگیری را می توان تغییر مستمر توانایی انسان و تغییر نسبتاً پایدار تجربه در رفتار دانست. مدل شکل ۱، این ساختار را تشریح می کند.شکل ۱. رویکرد سیستمی یادگیری ...رویکردهای آموزشی برای تقویت پایه های بازتاب در فرایند یادگیری بشرح زیراند:۱. رویکرد یادگیری از طریق عمل. در این رویکرد، بازتاب در بطن روش نهفته است. در رویکرد یادگیری از طریق عمل تجربیات یادگیری صرفاً توسط افرادی بوجود می آید که بر موارد زیر تأکید می ورزند. افرادی که بر مسایل واقعی سازمان تأکید کرده و کار می کنند رفتار ها را بر آن اساس تنظیم می نمایند و در حین انجام کار آن را فرا می گیرند. بازتاب و رفتار (واکنش و کنش) در جریان بهره گیری از برنامه یادگیری از طریق عمل راهکارهای گوناگون بوجود می آورد. پرسش و پاسخ در فرایند یادگیری ، این امکان را بسط می دهد تا فرصت شناخت بازتاب فرضیات و تغییر آنها بوجود آید تا ارتباطات جدیدی خلق شود (Marquadt, ۱۹۹۹ Revans, ۱۹۹۸)ـ شبیه سازی. این رویکرد مبتنی بر میانجی آموزشی است که امکان بهره گیری از راهبردهای مختلف را برای یادگیرندگان، شناخت بازتاب آنها و یادگیری از بازتابها بوجود می آورد. شبیه سازی باید در محیط سازمان باشد، آزمایشهای دنیای مجازی به تقویت رفتارهای بازتابی می پردازد که برای رویاروشدن با وقایع دنیای واقعیات ضرورینـد. برای مثال، برای کاهش هزینه های اضافی سازمان، می توان با استفاده از شبیه سازی جریان فعالیتها، به حذف موارد زائد و سپس به صرفه جویی در هزینه ها پرداخت.از آزمایشگاه های یادگیری که محیطی نزدیک به واقعیت بوجود می آورند در تعلیم خلبانان هواپیماهای مسافربری استفاده می شود. چنین محیطهای آزمایشگاهی یادگیری را هم می توان برای شناخت بازتاب راهبردهای پیشنهادی جهت کنترل

مخارج، تقویت ارتباطات سازمانی و ارزیابی نتایج آنها مورد استفاده قرار داد.از این رویکرد آموزشی هم می توان برای تبیین فرایند ترکیب بندی و آزمون فرضیات درباره علل وقوع مسائل استفاده کرد. از این رو، از تیم های کاری در فرایند بازتاب تفاوتهای موجود بین انتظارات، نتایج و یادگیری جنبه های مهم و پویا بهره گیری می شود. افراد می توانند از آنها برای بررسی نیازها و ارزیابی توانمندی مذکور در رویارویی با مسائل استفاده کنند، البته مدیران همواره باید پیش از به اجرا درآوردن راهبردی جدید، همواره بر آزمون و شناخت بازتاب آنها تأکید کرده و بازخورد آن را در تصمیم گیرها نشان دهند.ـ مقاله نویسی. مقاله نویسی برای تقویت شناخت علائم بازتابها است. مقاله نویسی به تسهیل تبیین بازتابها و دریافت سریع آنها در چارچوب مشاوره با خود و استفاده از نگاه نقادانه به فعالیتهای روزانه کمک می کند. افراد از طریق مقاله نویسی می توانند بین فکر و عمل ارتباط برقرار کنند و دانش ضمنی خود را به دانش آشکار تبدیل کنند. از این رو، افراد می توانند کتاب راهنمای بازتاب ها را تهیه کنند تا بر آن اساس هنگام یادگیری از طریق مقاله نویسی بتوان از راهکارها و راهبری های افراد خبره برای ثبت و اکتشاف افکار احتمالی و فرّار استفاده کرد. علاوه براین، افراد قادر می شوند گزاره های یادگیری تنظیم کنند، این گزاره ها نکاتی هستند که در سرتاسر تجربیات کاری یافت می شوند و فرد آن را به طور روزانه تجربه و اندوخته می کند.ـ مربی گری. مربی می تواند برای کمک به یادگیرندگان جهت شناخت و تقویت فرایند بازتابها، نقش تسهیل گر را ایفا کند. مربی باید بتواند در نقش بوجود آورنده چشم اندازها و بصیرتها ظاهر شود و به یادگیرندگان نحوه بررسی ایده ها و سوالات خود را بیاموزد.مشاوران حقیقی یا حقوقی می توانند به افراد برای دستیابی به نوآوری و سازماندهی دانش جدید کمک کنند و نحوه استفاده از مهارتهای خلاق خود را برای حل ابتکاری مسائل کسب و کار تعلیم دهند. مربی می تواند مسئولیت نقشهای کارشناس موضوعی و مشاور فرایند را بر دوش کشد.۲. پرورش توانمندیهای تولید و انتقال دانش. دانش را هم می توان با انتقال از دیگران دریافت کرد و هم می توان از طریق تولید بدان دست یافت. از رویکردهای دستیابی به دانش، آموزش و یادگیری است. دانش را می توان در تعامل با پدیده های اجتماعی و فیزیکی جهان واقعیات تولید کرد. تجربیات حاصل از دوره های آموزشی، کارآموزی و کار روی پدیده ها باید به گونه ای تعبیه شوند که در چارچوب زمینه ای خاص منجر به تولید و انتقال دانش شوند.دانشی که آن را می توان با استفاده از منابع بیرونی نظیر مجموعه مقاله ها کسب کرد و این امکان را فراهم می سازد تا از فرآورده های جدید سایر بنگاه های اقتصادی مطلع شد باید اعضای سازمان آن را در اختیار گرفته و مورد بررسی قرار دهند. مفاهیم و دانش سازمانها در حین کار توسط کارشناسان، مدیران ارشد یا سرپرستان و یادگیرندگان انتقال می یابند. دانش آشکار را می توان با رمزگذاری، در سیستم دانش مدیریت نگهداری کرد. افراد از طریق دسترسی به سیستم بانک داده ها می توانند به محتوای دانش دست یابند. برای نشر دانش ضمنی و تبدیل آن به دانش آشکار می توان از رویکرد شکل ۴، در طی هفت مرحله استفاده کرد (Metaxiotis et al, ۲۰۰۳).فراگیران از دانش اولیه خود با بهره گیری از مهارتها برای ساخت پدیده های جدید استفاده می کنند. افراد با داشتن زمینه های مناسب می توانند از طریق دانش ضمنی به نوآوری دست یابند. در واقع، اشخاص روشهای حل مسئله را براساس دانش اولیه و بر پایه ابتکارات شخصی می توانند بوجود آورند.شکل ۴. رویکرد نشر دانش ضمنی به دانش آشکار انتقال دانش ضمنی از این روی که تبیین آن با زبان رسمی بسیار سخت است دچار مشکل می شود. دانش ضمنی بیشتر به طور غیرمستقیم از طریق نقل حکایات و تحلیل های قیاسی قابلیت انتقال دارد.در محیطی که تحولات سریع دارد مهارتهای حل مسئله در ایجاد و حفظ رقابت حایز اهمیت است. حل خلاقانه مسائل اغلب منجر به تولید دانش می شود. اعضای سازمان در فرایند تشکیل و حل مبتکرانه مسئله به دانش جدیدی دست می یابند، نوآوری در فرایند و محصول اغلب بر پایه فرایند یادگیری شکل می گیرد. در فرایند انتقال دانش تسهیم دانش مطرح می شود. از این رو، میانجی های آموزشی باید طوری طراحی و بکار گرفته شوند تا مهارتهای گروهی و فردی حل مسئله پرورش یابند. برای مثال، گاهی نیاز است میانجی های آموزشی بر پایه فعالیتهای تحقیقاتی در دستیابی به محصول جدید طراحی و مورد استفاده قرار گیرند تا فرایندهای گروهی حل

مسئله تسهیل شوند. در این کار تسهیم دانش شکل می گیرد.۳. فراهم کردن کارآموزان و یادگیرندگان با تجربه برای کار بر روی مسائل واقعی و عملیاتی. یادگیری هنگامی که با کار توأم شود و تمرکز بر موردی ویژه داشته باشد به طور کامل تحقق می یابد. یادگیری در محیط واقعی کار منجر به کسب تجربه مستقیم و غیرمستقیم از زندگی واقعی می شود. اکثر متخصصان ادراک خود را از نحوه انجام کار در سازمان در حیات سازمانی خود ارتقا می بخشند. دانش ادراکی از طریق کسب تجربه فردی پایه ریزی می شود. تجربه هر چند با کار روی پدیده های جهان واقعیات شکل می گیرد لیکن حاصل اندوخته های ادراکی است که سطح فهم فرد را غنی می بخشد. این نوع تجربیات حاصل تحقق برنامه های یادگیری از طریق عمل (یادگیری کنشی) است.بنابراین، داشتن وسایل و ابزار کار در یادگیری، مسئله مهمی است. عنوان موضوع یادگیری را می توان همانند هادی فرایند یادگیری در برنامه های یادگیر از طریق عمل ذکر کرد.درواقع، در رویکرد یادگیری تجربی، مسائل را می توان هم محرک و هم وسیله یادگیری دانست، مسئله، هدفهای یادگیری، محتوی، روشها و شرکت کنندگان خود را تعیین می کند. موضوع (یا مسئله) می تواند عامل محرک افراد برای شرکت در فرایند یادگیری باشد کارگاه های آموزشی که کارآموزان را به گروه های پنج تا هفت نفره برای کار بر روی پروژه ای تقسیم می کنند و یک فرد ارشد این گروه را هدایت می کند، از روشهای مناسب یادگیری ازطریق عمل است. استمرار این نوع یادگیری با حضور واقعی یادگیرندگان در محیط کار و آشنا شدن با شرایط واقعی کار تحت سرپرستی مربی ارشد کامل می شود. تعیین چارچوب موضوع کار از دیگر مواردی است که به کار آموزان بر دستیابی به راه حلهای مناسب کمک مؤثر می کند. شناخت و تنظیم موضوع، کار ساده ای نیست . رویکرد در خود توجه کارآموزان تعریف دقیق مسئله، تعیین چارچوب و طبقه بندی مباحث یا نکات مسئله و کاوش در این زمینه ها است (Ottum et al, ۱۹۹۷ Yim, ۱۹۸۹).ارتقای سطح مهارتها با کار بر روی مسائل واقعی و مرور بعد از عملیات برای ثبت تجربیات و اصلاح فرایندها یا دستاورها بوجود می آید. بنابراین، فعالیتهای مسئله خیز را باید به کانون یادگیری تبدیل کرد و مربیان آموزشی باید به شناسایی این نقاط در سازمان بپردازند و به محض آگاهی از شرایط بحرانی و بروز مسئله، کارآموزان را در آن محل گرد آورند تا با مشاهده آن شرایط و مسئله، به تعریف، تعیین محتوای و چارچوب آن پرداخته سپس به ارائه راه حلهای ابتکاری برای حل آن مسئله و رفع شرایط بحرانی بپردازند؛ باید به این نکته نیز توجه کرد که هر تجربه حاصل موفقیت یا شکست است. تجربه در پیام خود راهنمای نحوه انجام کار را دارد. بهره گیری از این پیامها، چرخه یادگیری را کامل کرده و مهارتها را بهبود می بخشد (Nicolas, ۲۰۰۴).۴. کمک به کارآموزان برای تدوین مدل و تعیین چارچوب تصمیم گیری. چارچوبها و مدل ها باید به صورتی تدوین شوند که تحرک فکری بوجود آورند و خلاقیت را مورد حمایت قرار دهند. مدلها باید بتوانند به یادگیرندگان در تلفیق و یکپارچه نمودن ایده های مختلف کمک رسانند. این مدلها را باید متناسب با حوزه های کار در متون علمی یافت. مثلاً در بازاریابی و مدیریت مدلهای پنج نیروی رقابتی پورتر، زنجیره ارزش، تحلیل SWOT، مدل پاسخگوی سریع و نظیر اینها.هنگامی که هر یک از اعضای سازمان به کسب تجربه و آموزش در وضعیت تصمیم گیری می پردازند رویکرد شناخت مسئله، منطق دستیابی به راه حل آن را برای خود پایه ریزی می کند. کارشناسان را می توان افرادی متفاوت از عامه مردم دانست زیرا آنها در هنگام رویارویی با مسئله ای و کار در موقعیتی از مدلهایی که در ذهن دارند و پایه علمی هم دارد و چه بسا چند بار هم آن را تجربه کرده اند استفاده می کنند. از دیگر دستاوردهای یادگیری از طریق عمل این است که کارآموزان با تأکید بر نقاط قوت استنباطهای خود، چارچوبهای عمومی برای حل مسائل پیدا می کنند. مباحث و وقایع یادگیری در چارچوب دانش و زمینه های استدلالی با هدایت سازمان به غنی سازی دانش کمک می کنند. در صورتی که یادگیرندگان به راه حلهای فردی حل مسئله دست یابند احتمال دارد که آموخته ها، مدل و راه حلهای خود را به دیگران منتقل نکنند. از وظایف خطیر مربیان، کمک به اعضای سازمان برای تقویت مدل فردی است تا بتوانند از آن برای موقعیتهای مختلف حل مسئله استفاده کنند. استمرار یادگیری با دستیابی هر عضو سازمان به مدلهای شخصی تسریع می شود (Seny et al, ۲۰۰۳

Wenger, ۱۹۹۸).رویکرد مـدلسازی، یادگیرنـدگان را با ابزارها و فرآینـدهای مـدلسازی و شیوه ساخت مـدل متناسب با سـطح درک و استنباطشان براساس میزان پویایی کسب و کار آشنا می سازد. برای مثال، در مدلسازی رایانه ای، مدلسازان، مدلهای نحوه کـار با سازمان را با تأکیـد بر جنبه های خاص مشخص می کننـد. این نوع مـدلها نحوه ارتباطات سازمان و هماهنگی را متـذکر می شونـد و فراینـدهای کاری آنها به گونه ای است که مواد مـذکور در آن گنجانـده شده است (Edwards et al, ۲۰۰۵).مدلهای پویـا برای مـدلساز و مخاطبـان خود امکـان چنـد سویه فکر کردن را با تعیین روابط علّی میان مؤلفه های مسئله یا موضوع فراهم می سازد.مـدلسازان بایـد در فراینـد مـدلسازی به دریافت بازتاب، تجربه و چالش موضوع تحت بررسـی خود دست یابند و از آنها برای آزمون شـرایط و بهبود مدل اسـتفاده برند. آنها در سرتاسر این فرایندها می توانند به تسهیم تجربیات و درسهای آموخته با دیگران و تعمیم نتایج برای دیگر موقعیت ها بپردازنددر رویکرد برنامه ریزی عرصه نویسی، عرصه ها (سناریوها) باید با شرایط احتمالی آینده همخوانی داشـته باشـند. مـدیران بایـد در عرصه های مورد نظربه تحلیل پدیـده های واقعی، تغییر زاویه دید و الگوی ذهنی بپردازند. برنامه ریزی بر مبنای سناریونویسـی، پایه ای برای شناخت و تبیین آثار وقایع احتمالی در شرایط عدم اطمینان است. عرصه نویسی به تقویت یادگیری از طریق عمل کمک می کند. مدلسازان با این رویکرد می توانند به ترسیم ارتباط میان مؤلفه های محیط بیرونی با مؤلفه های محیط درونی سازمان بپردازنـد.۵. پرورش یادگیرندگان مشارکتی. فعالیتهای حل مسـئله در سازمانها اغلب به کاوشـگری جمعی و مشارکتی نیاز دارند. کارآموزان باید در فرایند گروهی حل مسـئله و تصـمیم گیری مشارکت ارزشـمند داشته باشند. لازم است دانش ضـمنی از طریق ارتباطات چهره به چهره منتقل شود زیرا اسـناد نمی تواننـد غنای دانش، حالت و نشاط دانش ضـمنی را انتقال دهند. بر اساس تجربیات سازمانی برای حل مسائل و یادگیری ، صـرفاً مطالعه اسناد راه گشا نیستند. این کار، علاوه بر طولانی کردن فراینـد یادگیری، زمان یادگیری و کیفیت آن را هم تحت تأثیر قرار می دهد در حالی که یادگیری از همدیگر نه تنها منجر به تسـریع در یادگیری و کاهش زمان مربوط می شود بلکه کیفیت و مهارت یاددهنده به یادگیرنده در شـیوه استاد ـ شاگردی و مباحثه چهره به چهره انتقـال می یابـد. در هر صورت، بـا هم بودن و گفت و گو در باره مسـئله، علاوه بر انتقال دانش ضـمنی، از خسـتگی ذهنی نیز می کاهد. یادگیری نیاز به مباحثه رو در رو و مشاهده نحوه انجام کار توسط یادگیرنده دارد.یادگیری و آشنا شدن با نحوه انجـام امور به صورت مشارکتی، در دستیابی سازمانها به مزیت رقابتی جنبه ضـروری دارد. در یادگیری، یکپارچه کردن نحوه انجام امور و فعالیتهـای افراد حـایز اهمیت است. یـادگیری عمیق بر پـایه عملکردهـا و موقعیتهـای مورد نیـاز سازمـان با تسـهیم آن رُخ می دهـد.سبکهای یـادگیری نیز نقش بـارزی در تعمیق یـادگیری ایفـا می کننـد. به طور کلی، سـبک یادگیری شـناختی به چهار دسـته همگرا، واگرا، درونی سازی و برونی سازی تفکیک می شود؛ در واقع، این سبک یادگیری از آن چهار دسته تغذیه می کند. سبک یـادگیری همگرا حاصـل مفهوم سازی و آزمایشـگری است، در حالی که سـبک یادگیری واگرا بر اثر تجربه عینی و مشاهـده تأملی بوجود می آیـد. سـبک یادگیری جـذب کننـده یا درونی سازی بر اثر مفهوم سازی انتزاعی و مشاهده تأملی شـکل می گیرد. از این رو، ســبک یـادگیری برونی ســازی یـا انطبـاق یابنــده حاصـل تجربـه عینی و آزمایشــگری اسـت (Firestone & Mcelroy, ۲۰۰۳).تیمهـای پروژه ای درچـارچوب تعامـل وظـایف و عملکردهـا می تواننـد بـا کـار بر روی مسایـل و چالشـها نه تنهـا یـادگیری مشارکتی را تقویت کننـد بلکه موجب غنای کارهای جمعی و بهره گیری از افکار ، نقاط قوت و مهارتهای یکـدیگر می شوند.افراد لازم است بـا هم به صورت میـانجی برای تعیین چـارچوب و حـل مسایـل سازمـانی و ایفای نقشـها،تحقق عملکرد وکسب بینشـهای مختلف، کارکننـد تـا مسایل حل شونـد و دانش ضـمنی تقویت شود.یادگیرنـدگان برای تعبیه پایه تصـمیم گیری به تحلیل تحولات سریع فنآوری و دانش متنوع نیاز دارنـد. البته افراد در سازمانها بایـد به تقویت پایه های دانش کارکردی خاصـی بپردازنـد تا بتوانند براسـاس دانش روشـها به تعامـل بـا هم دیگر بپردازنـد. همکـاری و تعامل میان اعضای سازمان که دانش متنوع دارنـد نقش مهم در گسترش چارچوبهـای فزاینـده دانش ایفـا می کنـد. به تبع آن، مهارتهای یادگیری گروه شـتابنده می شود. یادگیرنـدگان بایـد نحوه

یادگیری از یکدیگر را فرا گیرند. یادگیری و کارکردن مشترک اعضای سازمان با یکدیگر که سیستمهای متفاوت ارزشی، دیدگاه های مختلف و شخصیتهای گونه گون دارنـد، سـخت است. چالش پیش روی طراحی نحوه فعالیت یادگیری اجتماعی برای ارتقای یـادگیری فردی و یادگیری سازمانی است. فعالیتهای یادگیری بایـد برای ارتقای سـطح یادگیری کارآموزان در دو بُعـد وظیفه ای و رشـد فردی مؤثر واقع شونـد. از این رو، در صورت نیـاز می توان از تسـهیلات آموزشـی خـارج از سازمـان برای برقراری فعالیتهـای یادگیری گروهی در دوره های مختلف کارآموزی اسـتفاده کرد.در صورتی که سازمانی در صـدد تعبیه اسـتانداردهای جدیـدی در حرفه فعـالیتی خود باشـد بایـد با شـناخت جنبه های مختلف و فراینـد کل عملیات، کارکرد پژوهش را از تولیـد جـدا ندانـد. هر فرد اگرچه در فرایند عملیات کار می کند اما در فعالیتهای تحقیق و توسعه هم مشارکت دارد و محیط کار در واقع یک عرصه یادگیری است. کارکنـان بایـد به این بـاور برسـند که عملکرد آنهـا جلوه واقعی از مهارتهـای آنان است (Hensen, ۲۰۰۲ Anderson, ۲۰۰۲).۶. ترویـج تفکر سیســتمی. تفکر سیسـتمی ابزار قـدرت منـد درک و بهبـود فعالیتهـای کسـب و کـار قلمـداد می شـود. تفکر سیسـتمی مبنای اولیه مـدل یادگیری سازمانی است. این نوع تفکر به کارآموزان کمک می کنـد تا به تعیین چارچوب مسـئله و حل آن بپردازند. از این طریق، افراد می توانند به یافتن تعامل موجود و وابستگیهای مطرح در مسئله مبادرت ورزند.افراد، شناسایی مسئله را باید بر مبنای تفکر و رویکرد سیسـتمی انجام دهند. یادگیری باید فراتر از شـناخت صـرف جزئیات فنی مسـئله مورد نظر باشند. از این رو، ترسـیم تصویر جامع از ایده ها و فعالیتها، به شـناخت و تحلیل مسـئله کمک می کند. افراد باید کسب و کار خود را فراتر از سطـح وظایف فعلی تحلیل کننـد و نگرش فرابخشـی داشـته و از سـطوح مختلف به آن نگاه کننـد. آنها بایـد بتواننـد چشم اندازهای متفـاوت را برای درک موضوعی خـاص با هم تلفیق کننـد. تفکر سیسـتمی را می توان با رویکردهای متفاوت آموزش تقویت کرد. برای مثـال، مسائل منتخب برای یادگیری از طریق عمل، ماهیتی پیچیـده دارنـد که با مباحث سیسـتمی سازمان تعامل پیـدا می کننـد. یـادگیری از طریق عمل، یادگیرنـدگان سازمان را به صورت یک کل مورد بررسـی قرار می دهنـد تفکر سیسـتمی مسـتلزم شـناخت هـدفهای هر مسـئله، محیط، تعامل مسـئله با محیط، فرایندهای درونی مسـئله، و بررسـی تأثیر گذاری عوامل درونی بر یکدیگر است. مدیریت ارشد برای تغییر فرایند بهبود محصول نیاز به بهره گیری از تفکر سیسـتمی دارند. رویکرد پویاییهای سیستم، روش شناخت بهـتر پیچیــدگیهای سازمــان و عــدم اطمینانهــای پیش روی آن می باشــد (حمیــدی زاده ۱۳۷۹؛ حمیــدی زاده، ۱۳۸۶).نتیجه گیری...منابعحمیدی زاده، محمدرضا (۱۳۸۶)، برنامه ریزی استراتژیک، تهران: سمت.حمیدی زاده، محمدرضا (۱۳۸۴")، رویکرد و استراتژیهای دانش آفرینی در دانشـگاه ها، "رشد فناوری، سال اول، شماره ۲، بهار، صص ۳۳-۴۶.حمیدی زاده، محمدرضا (۱۳۷۹)، پویائیهای سیسـتم، تهران: دانشـگاه شهید بهشتی.حمیدی زاده،محمد رضا(۱۳۸۵)، ارزیابی یادگیری و راهبردهای آموزشـی،فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژی،،سال هفتم، شـماره۲۷، ص ۱۳-۳۴.سَ‌نکه، پلیتر و همکاران (۱۳۸۳)، رقص تغییر، ترجمه حسـین اکبری و مسعود سلطانی، تهران: نشر سایپا و گروه پژوهشی صنعتی آریانا.سینجر، مارک (۱۳۷۸)، مدیریت منابع انسانی، ترجمه فریده آل آقا، تهران: انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش در برنامه ریزی و مدیریت.قاسمی، بهروز (۱۳۸۲)، تئوریهای رفتار سازمان، تهران: انتشـارات هیأت.گانز، باب (۱۳۷۸)، سازمانهـای تنـد آموز، ترجمـه خـدایار ابیلی، تهران: انتشـارات سـاپکو..Anderson, T.J. (۲۰۰۲), “Strategy Planning, Autonomous Actions And Corporate Performance”, Long Rang Planning, Vol. ۳۳, No. ۲, Pp. ۱۸۴-۲۰۰.... منبع: فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت موسسه مطالعات بین المللی انرژی؛ شماره ۱

مدیریت دانش در سازمانهای دولتی

علیرضـا اژدری خلاصه/ معرفی مقاله: مـدیریت دانش به عنوان یک رشـته علمی جدیـد در دنیای امروز مطرح است. این مقوله برای

بخش خصوصی بدلیل کسب مزیت رقابتی تا حدود زیادی شناخته شده است و سعی بر آن دارند تا در سازمانهای خصوصی خود آن را نهادینه کنند ولی در بخش دولتی تاکنون به اهمیت مدیریت دانش بصورت آگاهانه توجه نشده است و اگر هم به این مقوله پرداخته شده هنوز راه زیادی برای عملیاتی کردن آن باید طی گردد. عنوان لاتین مقاله : Knowledge Management in Public Organizationsنام نویسنده : علیرضا اژدریتاریخ ویرایش: بهمن ۱۳۸۸ (۲۰۱۰)خلاصه/ معرفی مقاله: مدیریت دانش به عنوان یک رشته علمی جدید در دنیای امروز مطرح است. این مقوله برای بخش خصوصی بدلیل کسب مزیت رقابتی تا حدود زیادی شناخته شده است و سعی بر آن دارند تا در سازمانهای خصوصی خود آن را نهادینه کنند ولی در بخش دولتی تاکنون به اهمیت مدیریت دانش بصورت آگاهانه توجه نشده است و اگر هم به این مقوله پرداخته شده هنوز راه زیادی برای عملیاتی کردن آن باید طی گردد.معرفی کوتاه نویسنده:تحصیلات : کارشناسی مدیریت بازرگانی – دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمالسوابق اجرائی :کارشناس محلی امور کنسولی در نمایندگی ج.ا.ا در دبیمدیر داخلی دفتر فروش نمایندگی هواپیمائی ماهان – دبیسرپرست شیفت خدمات مسافرین هواپیمائی ماهان در فرودگاه بین المللی دبیمدیر دفتر شرکت بازرگانی ریجید در دبی (نماینده فروش منطقه شرکت آتبین)پست الکترونیک):'

(document.write(addy۷۵۴۷۰

)"(document.write

< n </script--//\<

>--!

'<'\(document.write('<span style=\'display: none

--//<

/<script>آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا اسکریپت دارید!-->

)>'/'(document.write

'<(document.write('span

--//<

/<script> نشانی : P.O.BOX ۸۵۸۰۹ DUBAI, U.A.Eواژگان کلیدی:فارسی: ۱) مدیریت دانش ۲) سازمان ۳) سازمان دولتیانگلیسی: ۱) Knowledge Management ۲) Organization ۳) Governmental Organizationعنوان مقاله :مدیریت دانش در سازمانهای دولتیچکیده :در این مقاله سعی گردیده ابتدا به اهمیت نهادینه شدن مدیریت دانش پرداخته شود و مزایای سازمانهای دانش محور بیان گردد و همچنین بطور مختصر به موانع اجرائی آن در سازمانها اشاره شده و راهکارهای برای نهادینه کردن آن در سازمان پیشنهاد گردیده.مقدمه : دنیای پیرامون ما در حال پیشرفت سریع و غیر قابل تصور است، و در این دنیای پیشرو ملتها و جوامع هستند که باید سرعت فهم و تعامل خود را با جهان پیرامون کنترل کنند و علم و دانش خود را با دانش روز تطبیق دهند؛ اگر جامعه بتواند هم قدم با دنیای امروز پیش رود قطعاً از مزایای این پیشرفت بهره خواهند برد و اگر نتوانند به سرعت خود بیفزایند قطعاً از سایر جوامع جدا خواهند شد و در انزوا به سر خواهند برد. با توجه به این مهم محققان و دانش پژوهان در تمام حوزه های علمی بویژه علوم انسانی در تلاش هستند تا استانداردها و ساختارهای مدیریت دانش را کاربردی نموده تا جوامع به دانش روز که به نوعی یک سرمایه استراتژی محسوب می شود دست یابند و بر دارائی های فکری و انسانی بیفزایند. با توجه به اینکه کم و بیش دولتها به اهمیت مدیریت دانش در حال پی بردن هستند،

بـا این وجود تـا مرحله عملیاتی نمودن آن فاصـله زیادی دارنـد، ولی با توجه به اینکه در ارتباطات بین المللی سازمانهای سـنتی توانائی ایجاد ارتباط را نخواهنـد داشت به ناچار بایـد به این موضوع با انگیزه و سـرعت بیشتری بپردازند.***مدیریت دانش :دانش همیشه برای افراد ارزشـمند است و فرهنگهای قوی و متمـدن در جوامعی بوجود می آمدنـد که افراد در این جوامع به علم آموزی و دانش بها می داده اند، ولی این اصل همچنان باقی است و بلکه توجه به دانش با اهمیت تر از گذشته نیز شده است و برای هر فردی در هر سـطح اجتماعی اهمیت دارد و برای کسب آن هر اقـدامی می کنند و در حقیقت می توان گفت کلید اصـلی گنجینه ثروتهای یک جامعه به میزان دسترسی به دانش در آن جامعه شباهت دارد. صاحبنظران و نظریه پردازان مدیریت همگی بر این موضوع اتفاق نظر دارند که کسب مزیت رقابتی تنها شاخصـی است که برتری سازمانها را نسبت به یکدیگر نشان میدهد که با توجه به شـرایط پر تحول و پیچیـده فعلی سازمانهای می تواننـد مانـدگاری خود را تضـمین کنند که محصولات و خدمات بهتری را نسبت به سایر رقبا ارائه کننـد و از این طریق به مزیت رقابتی خود بیفزایند و برتری سازمان خود را نسبت به سایر سازمانها نشان دهند.اغلب سازمانهای بزرگ امروز دریـافته انـد که بخـاطر مهارتهـا و تجـارب نیروی انسـانی شـان موفـق خواهنـد بود و نه بخـاطر سیسـتم هـای فیزیکی و مکانیکی، و اگر نتوانند سـطح علمی و تخصصـی نیروهای انسانی در سازمان را بالا ببرند قطعاً از بازار جهانی کنار گذشـته خواهند شد. با توجه به اینکه در سازمانهای خصوصـی رقابت حرف اول را میزند مبحث مدیریت دانش به عنوان اصـلی ترین فاکتور کسـب مزیت رقابتی بیشتر مورد توجه قرار گرفته است ولی در موسـسات دولتی با توجه به بی معنا بودن رقابت چنـدان به موضوع مـدیریت دانش توجه نشده است، ولی با توجه به پیشـرفت سازمانهای دولتی در سایر کشورها و ارتباطات بین المللی در بین سازمانهای جهان که به نوعی جهانی سازی تجارت و ارتباطات هم به آن گفته می شود باعث می شود تا ناخواسته سازمانهای دولتی در کشور بسوی ایجـاد سازمانهـای دانش محور روی آورنـد. تحقیقـات دانشـگاهی و علمی صورت گرفته بر سازمانهای دولتی که در آنها مـدیریت دانش نهـادینه شـده اسـت نشـان دهنـده عملکرد موفـق و بـازدهی بالاـی آن سازمانهـا می باشـد.اهمیـت نیـاز بـه مـدیریت دانش در سازمانهای دولتی : بسـیاری از سازمانهای دولتی بطور نسبی خـدماتی را به شـهروندان ارائه می کننـد که بسیاری از آنها جهت رفاه حال شـهروندان می باشـد و بعضـی از سازمانهای دولتی هم به ارائه خدمات خاصـی به قشـرهای از جامعه می پردازند که با تناسـب شغل, کسب و کار افراد نوع ارائه خـدمات نیز متفاوت است. ولی بطور کلی سازمانهای دولتی مکانهای هستند که محل تعامل افراد سازمان بعنوان نیروی انسانی سازمان و مراجعین به سازمان بعنوان ارباب رجوع می باشند، که بحث مدیریت دانش برای هر دو سوی این تعامل لازم و ضـروری است و اگر هر یک از این دو گروه از مدیریت دانش سهمی نبرند قطعاً آن سازمان به اهداف کلان خود نخواهد رسـید.برای گسترش مدیریت دانش و رسیدن به اهداف آن در یک سازمان نیاز به یکسری فرایندهای خواهد بود تا فعالیت ها در هر سازمان دانش محور شود و کارکنان آن سازمان هم به کارکنان دانش محور تبـدیل شوند، بدین معنا که اسـتفاده از دانش در انجـام امور و فراینـدها یکی از مهمترین سـرلوحه هـای هر فرد در سازمان باشـد.برای نهادینه کردن دانش در یک سازمان نیاز به یک سیسـتم آموزشـی و پرورشـی مسـتمر, کارآمد و پویا میباشد تا با اسـتفاده از ابزارهای مدیریتی نوین، فنون و تکنولوژی پیشرفته سطـح علمی و هوشـیاری افراد را بـا توجه به تغییرات سـریع در دنیای امروز در سازمان افزایش دهـد. بعنوان مثال میتوان از برگزاری دورهـای آموزش کـامپیوتر و کـاربرد آن در کارهـای روزمره و اسـتفاده از اینترنت و سـایر نرم افزارهـا و سـخت افزارهـای جانبی و سازمـانی و همچنین یـادگیری زبانهای خارجی نام برد.پس از اینکه استراتژی سازمان، مـدیریت منابع انسانی، سیسـتم ها و روشـهای انجـام امور سازمـانی در چهـارچوب مـدیریت دانش قرار گرفتنـد، آنگاه میتوانیم بگوئیم مـدیریت سازمان بر مبنای دانش است و یا دانش محور است.بعـد از اینکه جایگـاه مـدیریت دانش در سازمان مشـخص شـد و استراتژی های سازمان بر این اساس نقش بسـت آنگاه بایـد به دنبال آن باشـیم تا مراجعین به این سازمان که از آنها بنام ارباب رجوع یاد می شود هم در چهار چوب مدیریت دانش سطـح علمی و فرهنگی و توانـائی خود را افزوده تا بتواننـد از خـدمات سازمان بـدون مشـکل و در کمال آرامش و رضایت اسـتفاده

نمایند. برای این منظور نیاز خواهد بود تا برنامه های آموزشی جامعی را برای تمام رده های سنی و طبقات اجتماعی تهیه کنیم که با افزایش سطح توانائی و آگاهی افراد و افزایش روز افزون شهروندان دانش مدار کارآئی سازمانهای دولتی به حداکثر برسد. مزایای سازمان متاثر از مدیریت دانش :تحقیقات و مطالعات انجام شده در سازمانهائی که مدیریت دانش پایه و اساس اصول سازمانی را تشکیل می دهند بیشترین موارد بهره گیری سازمانها را به قرار زیر تعیین کرده اند : (با توجه به بالاترین درصد)۱- کسب و اشتراک دانش. ۲- مهارت آموزی و یادگیری سازمانی.۳- ارتباط بهینه با مشتریان. ۴- ایجاد مزیت رقابتی.در حقیقت مدیریت دانش کارآمد، منجر به کاهش خطاها و دوباره کاری ها می شود، سرعت حل مسائل و تصمیم گیریها را افزایش میدهد، کاهش هزینه ها را در پی دارد، تفویض اختیارات بیشتر به اعضاء موجب روابط اثربخش تر و خدمات مطلوب تر به مشتریان خواهد شد و نگرانی های مدیران منابع انسانی را در مورد بازنشستگی افراد و کمبود نیروهای متخصص را نیز جبران میکند و همچنین از میزان تخلفات و فساد اداری می کاهد. با توجه به اینکه در این گونه سازمانها با بکارگیری علوم و تکنولوژی جدید و مدرن روز، ارتباط مستقیم بین کارکنان و مشتریان به حداقل میرسد و پل ارتباطی آنها معمولاً فضاهای مجازی از قبیل نرم افزارها، اینترنت، سامانه های بانکی و شبکه های پستی هستند. عوامل روانی و عوامل محیطی و فرهنگی و خستگیهای ناشی از تردد بین ادارات و شلوغی شهرها و سایر عوامل طبیعی که در زندگی شهری بر سیستم روحی و روانی افراد تاثیر گذار هست و باعث بروز درگیری ها و برخوردها می شوند نیز کاهش می یابد و در نتیجه کارائی سازمان افزایش یافته و اهداف سازمانی بیشتری محقق می شوند.بهره وری بیشتر از سرمایه های انسانی، یادگیری کارآمدتر و موثرتر نیروهای انسانی، ارائه کالا و خدمات با ارزش افزوده بیشتر، رضایتمندی کارکنان و مشتریان همه از اهداف مدیریت دانش در یک سازمان میباشد. مدیریت دانش در سازمانها بعنوان فرآیندی مطرح میباشند که طی آن یک سازمان به تولید ثروت از دانش یا سرمایه فکری خود می پردازد و با طراحی الگوهای مناسب از اتلاف سرمایه های ملی جلوگیری بعمل می آورد.موانع استقرار مدیریت دانش در سازمانها : عوامل متعددی در سازمانها باعث می شود تا استقرار مدیریت دانش با کندی صورت گیرد و از کارآئی آن بکاهد. تعدادی از مهمترین این موانع را به شرح زیر می توان نام برد:۱- یکی از موانع استقرار مدیریت دانش در سازمانها که از آن بعنوان مهمترین عامل یاد میشود، مقاومت نیروی انسانی در به اشتراک گذاشتن دانش می باشد زیرا دانش را قدرت میداند و از دست دادن و یا به اشتراک گذشتن آن را نوعی تقلیل قدرت برداشت میکند و دانش خود را عامل تضمین شغلی میدانند لذا از به اشتراک گذاشتن دانش و تخصص خود خودداری میکنند. برای از میان برداشتن این مانع باید به تغییر دیدگاه نیروی انسانی از این برداشت غیر صحیح پرداخت.۲- از دیگر موانع می توان به عوامل سازمانی اشاره کرد، ساختارهای سلسله مراتبی و غیر منعطف نمیتوانند بستر مناسبی برای استقرار مدیریت دانش باشد، از سایر عوامل ساختاری می توان به عدم اعتماد و حمایت مدیریت عالی از فعالیت ها و برنامه های مدیریت دانش و سبک های نامناسب رهبری نیز اشاره کرد در این راستا شرح شغلهای نامناسب و مشاغل تکراری، ابهام و تعارض در ساختار سازمان هم برای مدیریت دانش نامطلوب خواهد بود. در این خصوص اصلاح سیستم های حقوق و دستمزد که انگیزه مالی را در نیروها افزایش دهد هم ضرورت دارد.۳- عامل فرهنگ هم می تواند بسیار نقش بسزائی در استقرار مدیریت دانش داشته باشد و در صورتی که فرهنگ مشارکت و اعتماد متقابل در فرهنگ سازمانی نباشد مدیریت دانش را با چالش های ناگوار روبرو خواهد کرد. لذا مسئولین و مدیریت سازمان باید تلاش کنند تا فرهنگ توزیع و تسهیم دانش در سازمان تقویت شود.راهکارهای لازم جهت استقرار مدیریت دانش در سازمان :پس از بررسی مزایای مدیریت دانش و موانع استقرار آن در یک سازمان، راهکارهائی را برای استقرار مدیریت دانش در سازمان بیان میگردد:۱- منابع انسانی و ساختار سازمانی از مهمترین عوامل استقرار کامل مدیریت دانش در یک سازمان است زیرا این دو عامل برای سایر عوامل تاثیر گذار هستند. در حوزه منابع انسانی و در فرایند استخدام از نیروهای استفاده شود که تمایل به یادگیری، خلق و تبادل دانش را دارند و در سیستم ارزیابی عملکرد برای ارزیابی مشارکت کارکنان باید بر اساس فرایند تبادل و استفاده از دانش

این ارزیابی صورت گیرد. سیستم های آموزشی باید بر اساس ایجاد انگیزه یادگیری عمیق تر و بکارگیری آموخته ها در محیط کار و انتقال به همکاران طراحی شود. سیستم پاداش دهی مادی باید بر اساس تشویق و تقدیر از کسانی باشد که زمینه انتقال دانش و ایجاد مشارکت بین افراد را ایجاد کرده اند. برگزاری همایش های علمی برای انتقال تجارب نیروهای موفق و بازنشسته به سایر نیروها نیز در استقرار مدیریت دانش در سازمانها میتواند موفق باشد.۲- جایگاه مدیریت دانش در ساختار سازمان باید مشخص باشد و استانداردهای لازمه در سازمانها تدوین و طراحی شود. آگاهی و اطلاع کارکنان از تغییرات و مزایای حاصل از استقرار دانش افزایش یابد. فرهنگ مدیریت مشارکتی و پرسش و مطالعه در سازمانها نهادینه گردد. فرایندها، رویه ها و دستور العمل ها مستمراً بازنگری گردد و نقایص رفع گردد. از سیستم ها و تکنولوژی جدید در ساختار سازمان استفاده شود و در ساختار سازمان با ایجاد واحد سیستم ها و روش ها که در ارتباط مستقیم با مدیریت دانش می باشد به طراحی سیستم و روشهای جدید بپردازند. و مدیران ارشد با سازمانهای که در این زمینه موفق بوده اند ارتباط و مشارکت موثر داشته باشند.البته دانش پژوهان و اندیشمندان فعال در زمینه مدیریت دانش راه های زیادی را برای نهادینه کردن مدیریت دانش پیشنهاد می کنند که عموماً در دو حوزه بالا ـ مطالب بیشتری مطرح گردیده.یک نمونه سازمان دانش محور : مدیریت دانش بیان میکند امروزه انجام کلیه امور مستلزم انجام کار دانش محور است و کارکنان هم باید به کارکنان دانش محور تبدیل شوند تا فرایندهای سازمانی هم بر اساس دانش طراحی شوند تا در نهایت شهروندان دانش مدار بتوانند بنحو شایسته از خدمات سازمان بهره ببرند. در بسیاری از کشورها مدیریت دانش و بکارگیری تکنولوژی توانسته است مشکلات زیادی را از پیش روی سازمانها بردارد، نمونه از این سازمانها را میتوان دولتهای الکترونیکی بیان کرد که کلیه وزارتخانه ها و سازمانها و شرکت های زیر مجموعه با بکارگیری از سیستم های الکترونیکی خدمات خود را ارائه میکنند. در این گونه سازمانها مراجعه افراد به سازمانها به حداقل میرسد و افراد با استفاده از رایانه و نرم افزارها و سخت افزارهای جانبی و همچنین بکار گیری از سامانه های بانکی و سیستم پست درخواست خود را ارائه و خدمات مورد نیاز را دریافت میکنند. در بسیاری از موارد به راحتی از طریق رایانه محل سکونت میتوانند به امور خود بپردازند، بدون اینکه نیاز به طی مسافت برای مراجعه به سازمان باشد و اگر کمی دقت کنیم به این نتیجه خواهیم رسید که مدیریت دانش در زمان کوتاهی تاثیراتش را بر محیط زیست و فرهنگ جامعه نشان خواهد داد.نتیجه گیری : مدیریت دانش به عنوان یک رشته علمی هنوز به جایگاه واقعی خود دست نیافته است (بویژه در بخش دولتی) به همین دلیل هنوز مسائل و ابهاماتی در این زمینه وجود دارد، البته تجارب کشورهای پیشرفته و صنعتی نشان میدهد مبحث مدیریت دانش به عنوان جزء لاینفک سازمانها در آینده نزدیک مطرح خواهد شد. در صورتی که سازمانهای دولتی نتوانند زیرساختهای لازم را برای پیاده سازی مدیریت دانش مهیا کنند قطعاً با چالشهای مختلفی روبرو خواهند گردید. اهمیت مدیریت دانش در سیاستگذاری و خدمات رسانی به مردم به حدی است که در برخی از بخش های دولتی مدیریت دانش در دستور کار دولت قرار گرفته است.منابع : ۱- ماهنامه صنعت برق – مرداد ۱۳۸۷ – شماره ۱۴۳۲- کاربرد مدیریت دانش در بخش دولتی –نویسنده میثم نوروزیان – ماهنامه تدبیر شماره ۱۵۶ اریبهشت۱۳۸۴ ۳- رهبران سازمانی کلید نهادینه سازی مدیریت دانش در سازمان – افسانه بهاء۴- مدیریت دانش؛ تعاریف و مفاهیم – تالیف وحیده علیپور – برگرفته از سایت مرکز تحقیقات و مطالعات رسانه ای (همشهری)۵- نیل به سرآمدی با ابزار مدیریت دانش – دکتر حسین ادب، محمد شفیع خانی –ماهنامه تدبیر شماره ۱۸۲ تیر ۱۳۸۶

<div class="e>

مدیریت دانایی؛ رویکردی استراتژیک

محمدحسن صیف- مقداد کرمی

چکیده: امروزه سازمانها دریافته اند که هیچ چیز بـــه اندازه دانایی نمی تواند آنها را در دنیای رقابتی مطلوب قرار دهد. لذا بیش از هر چیز کارکنان سازمان به عنوان صاحبان دانایی و مهمترین سرمایه سازمان مورد توجه قرار گرفته انـد، و مدیریت دانایی به عنوان ابزاری که می تواند دانایی موجود را گردآوری و نظم و پویایی بخشیده و در کل سازمان اشاعه
دهد اهمیت یافته است. اما تجربه بسیاری از شرکتها در مورد مدیریت دانایی به شکست انجامیده است و این به آن جهت است که به مدیریت دانایی به عنوان یک امر موقت زودگذر نگریسته شده است. در حالی که امروزه ضرورت توجه مدیریت دانایی به عنوان ابزاری استراتژیـک جهت پیشبرد منـابع سازمـان و موقعیت در عرصه رقـابت مطرح است. این امر بیانگر این است که بـدون توجه به اصـل مـدیریت دانـایی و شـناخت سازمان نسبت به آن نمی توان از آن در سازمان بهره گرفت. لـذا بایـد توجه داشت که مـدیریت دانایی یک امر پایان ناپـذیر است که همواره سازمان را در تغییرات یاری می کنـد و نیازمنـد پشتیبانی و توجه دائمی است. آنچه که موفقیت آن را به عنوان یک ابزار استراتـژیک می توانـد قطعیت بخشد، اینست که افـراد بـــه عنوان صاحبان دانایی مورد توجه قرار گیرنـد و فراینـدهای سازمـانی به گونه ای باشـد که دانـایی به کـل سازمان اشاعه یابـد. در عین حال، برنامه دانایی بر سلسله مراتب سازمانی ارجح تر باشـد و همواره شـناخت صـمیمی از بازار و هـدف آن وجود داشـته باشـد که این نیازمند پویایی سازمان است و همــواره بـه صـورت عملیــاتی راههــایی برای همکــاری و مشــارکت اجزای سازمــان در مـورد مــدیریت دانــایی وجـود داشــته باشد.مقدمهبابررسی و تحلیل دانایی واهمیت ویژگیهای آن در حیطه عملکرد سازمانهــا می توان دریافت که برخورداری از دانایی و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات سازمانها به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است. به خصوص اگر روند تغییر و تحولات دانایی در جامعه به دقت مورد ارزیابی واقع شود. این نتیجه هم حاصل می شود که جامعه فراصنعتی امروز جامعه ای اطلاعاتی است که در آن به تدریـج فناوریهای نیروافزا جای خود را به فناوریهای دانش افزا می دهند. (احمدپور داریانی، ۱۳۸۱) و در محیط پویا و پیچیده امروزی برای سازمانها ضـروری است که به طور مداوم دانایی جدید را به شـکل ایجاد، اعتباربخشی و کاربرد در محصولات و خدمات خود به کار گیرند. بنابراین، مدیریت سازمانها باید با تکیه بر دانایی برتر اتخاذ تصمیمات معقول تر در موضوعهای مهم و بهبود عملکردهـای مبتنی بر دانـایی را پیـدا کننـد. از این رو، مـدیریت دانـایی مقوله ای مهم محســوب می شود که در سازمانهـا به دنبـال آن است تـا نحوه چگونگی تبـدیل اطلاعات و دانسـته های فردی و سازمانی را به دانایی و مهارتهای فردی و گروهی تبیین و روشن سازد. از این رو، ایجاد محیطی برای اشتراک، انتقال و تقابل دانایی در میان اعضای سازمان از اهداف اولیه ای است که بدین منظور ضـروری به نظــر می رسـد، چرا که مـدیریت دانـایی می توانـد گستره ای از ویژگیهـای عملکرد سازمـانی را با قادر ساختن شرکت به عملکرد هوشـمندانه تر بهبـود بخشـد. (ویـگ ۱۹۹۹)مـدیریت دانائیتاریخچه مـدیریت داناییـدورنمای تاریخی از مدیریت دانایی امروزی، به این مطلب اشاره دارد که مدیریت دانایی یک خواسـته قدیمی بوده است. دانایی شامل دانستن و دلایل دانستن به وسـیله فلاسـفه غربی به صورت مـدون شایـد هزار سال قبل ایجاد شـده باشـد. همچنین فلاسـفه شـرقی یک مشارکت هم انـدازه در تدوین دانایی داشتند اگرچه بیشتر تاکید آنها بر دریافت هدایتهای روحانی و زندگی مذهبی بود و بسیاری از این تلاشها به سمت به دست آوردن دریافتهـای مجرد و فرضـی از آنچه که دانایی مورد بحث قرار می دهـد مربوط می گشت (ویگ، ۱۹۹۹). حتی برخی دیگر از این هم فراتر رفته اند و معتقدند که تلاشـها و نیروهای انسانهای اولیه در محیط ناآشنای زندگی خود برای فهم روابط و بقا، نمـونه هـای عملی از جسـتجوی دانـایی و هـدایت آن دانـایی به سـود خود است.امـا تمرکز حاضـر بر دانـایی به طور عمـده اغلب بر اثربخشـی های اقتصادی تاکید دارد. و اینجاست که نقش اصلی انسان در سطح مدیریت دانایی مطرح می گردد چرا که این واقعیت آشـکار شده است که دستیابی به سـطحی از رفتار اثربخش برای رقابت عالی و سـطح بالا ضـروری است و این مستلزم این است که همه افراد سازمان در نظر گرفته شوند. و ما برای این کار باید بین شناخت، انگیزش، رضایت فردی، احساس امنیت و خیلی از عوامل دیگر یکپـارچگی و هماهنگی ایجاد کنیم. (دراکر ۱۹۹۸، بالدینگ ۱۹۶۶، کلیولند ۱۹۸۰، استوارت ۱۹۹۱). امروزه مدیریت دانایی

فقط با فشار اقتصادی ایجاد نمی شود بلکه جنبه مهم مـدیریت دانایی رفتار اثربخش افراد است.در مدیریت دانایی امروز تاکید براین است که افراد دارای قـدرت فکر کردن و تجزیه و تحلیل مسائل بشوند و افراد بیشتر دارای وظایف عقلائی باشـند تا فعالیتهای یدی و بایـد به کارکنان آزادیهای فکری داد تا بتوانند در مورد کار خود اظهارنظر کنند. و این دریافتها در مورد مدیریت دانایی به صورت شانسـی اتفـاق نیفتاده است بلکه براثر کار و تجربه طولانی از دهه ۱۹۸۰ به این طرف شـکل گرفته است.تعریف: از مدیریت دانایی تعـاریف مختلفی شـده است امـا به طور کلی می توان گفت مـدیریت دانـایی عبـارتست از تلاش برای کشف دارایی نهفته در ذهن افراد و تبـدیل این گنـج پنهـان به دارایی سازمـانی به طوری که مجموعه وسـیعی از افرادی که در تصـمیم گیریهـای شـرکت دخیل هسـتند بتوانند از آن استفاده کنند. (داونپورت و پروساک ۱۹۸۸). پس مـدیریت دانایی فرایندی است که به سازمانها یاری می کند اطلاعات مهم را بیابنـد، گزینش و سازمانـدهی و منتشـر کنند و تخصصـی است که برای فعالیتهایی چون درک مشـکلات، آموختن پویا و تصـمیم گیری ضـروری است.مدیریت دانایی این امکان را به ســازمان می دهد که دانایی جدید را به شکل ایجاد، اعتبار و بخش کاربرد به خـدمت بگیرنـد و بدین ترتیب گستره ای از ویژگیهای سازمانی را با قادرساختن شـرکت به عملکرد هوشـمندانه تر بهبـود بخشـد.رویکردهـای متفـاوت به مـدیریت دانـایی (دانش)در محیطهـای پرهرج و مرج و بی نظم سازمـانی، چگونگی توجه به مـدیریت دانـایی توسـط سازمانها خالی از لطف نیست. در اغلب سازمانها و بنگاهها چهار نوع استراتژی مـدیریت دانایی وجود دارد (شکل ۱)، برخی از سازمانها رویکردی انسان مـدار (فردمـدار) را در سازمان اتخاذ می کنند که طی آن دانایی بین افراد تقسـیم می شود تا در جهت همکاری و یگانگـی آموزشی و تخصیص تواناییهای دانش مدارانه به کار رود. برخی از سازمانهای دیگر رویکرد مـدیریت فنـاوری اطلاعـات را، جهت کسب فنـاوری اطلاعـات در کنترل و تخصـیص دانایی و یا تنها در جهت اطلاعات به کار می گیرنـد. دیگر سازمانها نیز یک رویکرد اثربخشـی تجاری را در نظر دارند که به واسـطه آن، از هر طریق ممکن جهت بهبود عملیات تجـاری و اثربخشـی کلی در نظر می گیرنـد و در نهـایت هنوز هم برخی از سازمانها وجود دارنـد که بر سـرمایـــه گـذاری عقلانی متمرکزنـد تـا به واسـطه آن به ایجـاد و سـاخت دانـایی کلی جهت ارتقای عملکرد تجاری و ارزشـهای اقتصادی نائل شونـد.(ویگ، ۱۹۹۹)بنگاههایی با فعالیتهای اسـتثنایی در حال خلق محیطهای حساس، دانش مـدار، با تمرکز پویا و توجه متـداول در جهت متقاعد سـاختن سـرمایه گـذاری عقلانی – رقابتی برای کسب موفقیت دراز مـدت و در نتیجه اعتباری و پایـداری سازمانی تلاش می کننـد. آنها اطمینان می دهند که سـرمایه گذاری عقلانی را به طور مطلوب در سازمان به کار بندند و خاطرنشان می کنند که منبع حیاتی و پشتیبانی کننـده رفتار اثربخش نیروی انسانی، نیازمنـد حفظ و نگهـداری عملکرد مطلوب و پیوسـته سازمانی است.مـدیریت دانایی و تـامین اهـداف راهبردی، فنی و عملیـاتی را به طور اثربخش مـدنظر دارد و خواهـان کـاربرد فوایـد آن در موقعیتهای سازمانی است. باوجود این، رویکردها و عقایـد متفاوتی در این زمینه وجود دارد و هنوز افکار و عقایـد پیچیـده در مورد ماهیت دانایی و چگونگی استفاده از آن در سازمانها در پرده ای از ابهام قرار دارد.مدیریت دانائیاصول مدیریت دانایی: بسیاری از بنگاههای تجاری و شرکتها، دانـایی و اطلاعـات کارکنـان خـود را منبع و سـرمایه بسـیار ارزشـمندی در نظر می گیرنـد. اگرچـه صـحت ایـن امر محرز است اما چارچوبهای سازمانی انـدکی وجود دارد که فعالیت مدیریت دانایی را به طور عملیاتی برروی طیف وسـیعی از فعالیتها مدنظر قـــرار می دهنـد. بنـابراین، مـدیریت دانـایی به نـدرت در سـطح فلسـفی و فنی (به دلیـل گستردگی طیف این مقولات)مورد توجه قرار می گیرنـد. باانـدکی بحث عملی در مـورد مـاهیت دانـایـی می توان آن را اداره کرد و اجرای آن را در سازمـان به صورت اثربخش تر انجام داد. مدیریت دانایی در تجارت، شـکل مقتضـی تری از گفتگوست که ارتباط کمتری با فنون دارد و به جای آن سطوح بالای اصول مـدیریت دانایی را به خود اختصاص می دهـد. وقتی یک سازمان در مورد اصول هماهنگ با مـدیریت دانایی تصـمیم گیری می کند، اصول مرتبط و به هم پیوسته را ایجاد می کند که طرحهای ســازمانی خود را براساس این اصول اجرا می کند (داونپورت، ۱۹۹۸). باید خاطرنشان کرد که هریک از اصول مدیریت دانایی، برخــی از زمینه های این مقوله را مورد بحث قرار می دهد که این

اصول عبارتند از:مدیریت دانایی امری گران و پرهزینه: دانایی یک دارایی است، اما مدیریت اثربخش نیازمند سرمایه گذاری در دیگر دارائیها هم هست. بسیاری از فعالیتهای تخصصی مدیریت دانایی وجود دارد که نیازمند سرمایه گذاری مالی و نیروی انسانی است که شامل موارد زیر است:کسب دانش دانش، مثل به وجود آوردن اسناد و انتقال آن اسناد به رایانه؛ارزش اضافی دانایی از طریق ویرایشگری، طبقه بندی و کنارگذاردن اطلاعات زائد و اضافی (هرس کردن اطلاعات)؛رویکردهای طبقه بندی شده توسعه دانایی؛توسعه کاربردها و زیرساختهای فناوری اطلاعات برای تخصیص دانایی و اطلاعات؛آموزش کارکنان جهت ارتقای خلاقیت، هماهنگی و استفاده از دانش.اثربخشی مدیریت دانایی نیازمند راه حلهای مختلف است: امور پرسنلی در سازمانها بسیار پرهزینه است، اما نیروی انسانی باوجود چنین هزینه ای به انجام وظیفه در سازمان می پردازد. هنگامی که ما فهم دانایی را در سازمان جستجو می کنیم، آن را در یک بستر وسیعی که از دیگر عناصر اطلاعاتی تشکیل شده است. در نظر می گیریم و یا ممکن است بااشکال مختلف بدون ساختاری در دانایی محوری ترکیب شده باشد. دانایی و اطلاعات انواعی دارد که ما برای بهبود عملکرد سازمانی باید از آنها استفاده کنیم.مدیریت دانایی نیازمند به مدیران دانایی محور است: دانایی به صورت مطلوب نمی تواند به تنهایی اداره شود به جز اینکه گروههای سازمانی برای انجام وظایف خود، وظایف شغلی مشخصی داشته باشند. در میان وظایف گروهها ممکن است جمع آوری و طبقه بندی دانایی وجود داشته باشد و یا زیرساختهای فناوری دانش مدار و نیز نظارت همراه بااستفاده از دانایی مورد استفاده قرار گیرد. بنابراین، تمامی کارکردها و نقشهای مدیریتی بر محوریت دانایی قرار می گیرد که همواره در جستجو و کنترل دانایی خواهد بود. در این میان وظیفه مدیر تنها ایجاد تسهیلات و تقسیم آنها در بین نیروی انسانی سازمان به منظور استفاده از دانایی است.در مدیریت دانایی فواید برنامه ها بیش از سلسله مراتب سازمانی است: مدیریت دانایی سعی براین دارد که به خلق الگوهای سلسله مراتبی برای دانایی اقدام کند. مثل دایره المعارف دانایی انگلیسی که به جمع آوری، طبقه بندی دانایی پرداخته است. اما اغلب سازمانها ترجیح می دهند با بازار دانایی و اطلاعات کار کنند و به آسانی اطلاعاتی در مورد مصرف کنندگان کسب کنند. این پراکندگی دانایی و اطلاعات و توضیح و تشریح آن در یک چارچوب، غیرمنطقی به نظر می رسد، اما در مقایسه با الگوهای فرضی دانایی محور بیشترین کمک و مساعدت را به مصرف کننده می کند تا از طریق آن در مدیریت دانایی محور به بهترین فهم از نیازهای مصرف کنندگان پی ببرد، که تنها از این طریق ما می توانیم مدیریت دانایی بدون نقصی را اجرا کنیم. مدیران دانایی محور می توانند از تجربه مدیران اطلاعاتی نیز کمک بگیرند، که مدلها و الگوهای پیچیده اطلاعاتی که ایجادکننده ساختار آینده است را به خوبی تشخیص دهند. بنابراین، مدیران دانایی محور باید تمامی اهتمام خود را در برنامه ریزی باتوجه به نیازمندیهای بازار صورت دهند تا به موفقیت دست یابند.کاربرد دانایی فعالیت غیرطبیعی: اگر دانایی و اطلاعات منابع ارزشمندی هستند، چرا آنها را توسعه ندهیم؟ اگر کار ما تولید دانایی است چرا ما کار خود را در یک موقیت ریسک پذیر قرار ندهیم؟ بعضی اوقات ما از اینکـــــه نمی توانیم دانایی و اطلاعات را در عمل اجرا کنیم متعجب می شویم، اما ما می توانیم مدیریت دانایی را بااین فرض به کار ببریم که تمایل طبیعی برای توسعه دانایی ما وجود دارد و نیز علاوه بر آن بینشی را اتخاذ کنیم که از سوی دیگران نسبت به دانایی و آگاهی ما ظن و تردید وجود دارد. به منظور استفاده سیستم از دانایی و اخذ یا جستجوی دانایی از دیگران، نه تنها تهدیدکننده نیست بلکه باید تمامی سعی خود را در ایجاد انگیزه به منظور انجام این قبیل کارها جامه عمل بپوشانیم. بنابراین، مدیر دانایی محور تمامی سعی خود را در کسب دانایی و اطلاعات جهت ارتقای عملکرد سازمان خود به کار می برد.مدیریت دانایی به معنی بهبود فرایند دانایی کاری: فرایند مدیریت دانایی امری اساسی است و باید آن را هدفمند سازیم. اما دانایی تولید می شود و به طور موثر در فرایندهای دانایی ویژه شغلی به کار خواهد رفت. این فرایند ویژه براساس تحقیق بارز از طراحی تولید و توسعه و نیز فرایند سوداگرایی به منظور تعیین قیمت، کاربرد دارد. اگر بخواهیم مدیریت دانایی را به طور واقعی بهبود بخشیم، ابتدا باید فرایندهای اساسی و بنیادی بازار تجاری را در این عوامل بهبود بخشیم و به طور کلی اغلب

رویکردهای بهبود اثربخشی، رویــه ای میانی در دو سوی طیف طراحی مجدد یا مهندسی مجدد فرایندها در نظر گرفته می شود که طی آن نیروی کـار دانـایی محور به صورت مستقل بــه طراحی فراینـد اطلاعـاتی می پردازد.ثروت و دارایی دانـایی تنهـا آغـازگر هستند: اگر دارایی و ثروت برای دانایی کافی باشد، باید در بیرون و خـــارج از سیستم سازمانی، کتابخانه های ملی بسیاری داشته باشیم. ثروت و دارایی امری حیاتی است اما مدیریت دانایی اثربخش نیازمند توجه و پشتیبانی است. توجه در مدیریت دانایی را می توان جاری بودن و دانش در عصر اطلاعاتی جدیـد دانست. بـدین منظور، مصـرف کنندگان دانایی باید به دانایی توجه کننـد. زیرا آنها بایــد بیش از یک دریافت کننده منفعل باشـند. به منظور حضور فعالان نیروی انسانی در کسب دانایی و اطلاعات، ما اطلاعات را از طریق خلاـصه کردن و نیز گزارش آن به دیگران و یـا از طریق ایفـای نقش در بازارهـا براسـاس مزیت و فایـده دانایی ارائه می کنیم و یـا از طریق دریـافت دانـایی و اطلاعات از طریق تعامل تنگاتنگ بـا فراهم کننـده اطلاعات (منبع اطلاعاتی) انجام می دهیم. این امر بخصوص وقتی که دانایی دریافـت شـده ضـمنی باشد، بسیار مهم به نظر می رسد.مدیریت دانایی امری پایان ناپذیر: ممکن است مدیران دانایی مدار احساس کنند که اگر آنها تنها می توانسـتند دانایی موجود در سازمان خود را تحت نظارت درآورند، کار خود را بااثربخشـی انجام می دهند. باوجود این، وظایف مدیریت دانایی هرگز پایانی نخواهد داشت. همانند مدیریت منابع انسانی یا مـدیریت مالی هرگز زمان آن نخواهـد رسید که دانایی تمام و کمال کنترل و مـدیریت شود. دلیل آن این است که مدیریت دانایی هرگز پایانی نخواهـد داشت، زیرا که تقسیم بندی دانایی مورد نیاز، همیشه در حال تغییر و تحول است. فناوری جدید، رویکردهای مـدیریتی نو و اهمیت مشتری همیشه بایـد در مـدیریت دانایی مـدنظر قرار گیرنـد. شـرکتها، راهبردها، ساختارهای سازمانی و کالا و خـدمــــات خود را تغییر می دهنـد و به تغییر مـداوم این عوامل براساس نیازهای محیطی تاکید دارند. مدیران جدید، نیازمند دانش جدید هسـتند.مدیریت دانایی نیازمند پیمان دانایی محور: در اغلب سازمانها مشـخص نیست که چه کسـی اسـتفاده درستی از دانایی کـارکنـان در سازمـان می کنـد و این سـوال مطرح می شود که آیـا دانـایی کارکنـان مربوط به خود کارکنـان است یـا این دانـایی عاریتی است؟بسـیاری از سازمانها اطلاعات را در سیسـتم خود به کار می برند، در نهایت توسعه دانایی در سازمان نیز فواید بسیاری را در پی خواهـد داشت. کارکنان سازمانی امروزی، همواره جـذب کارها و سازمانهای جدیـد می شونـد و فاصله زنـدگی کاری و زنـدگی خانوادگی بسیار کم و ناچیز شـده است و کارمنـدان قراردادی بسـیار زیادی در سازمانها وجود دارند. اگر دانایی تنها یک منبع ارزشـمند سازمانهـا در نظر گرفته شود، می توان انتظـار داشت که شاهـد توجه بیشـتری به برسـمیت یـافتن مـدیریت دانـایی در سازمانها باشیم. ما از اصول چنین اسـتنباط می کنیم که مـدیریت دانـــایی در سازمانها به زمینه ها و مشـکلات مـدیر مواجه خواهند شـد واین نوآوریها با مقاومت روبرو خواهنـد شد. امروزه، مدیریت دانایی و اصول آن بسـیار تغییرپذیرند زیرا با مخالفتهای بسـیاری مواجه می شود. بهترین خبر بیش از هرخبر دیگر این است که مدیریت دانایی محور، همواره در حال ترقی و پیشـرفت باشد.مدیریت دانایی یک ابزار استراتژیک: هدف اولیه هر برنامه مدیریت دانایی در سازمانها حمایت از کسب اهداف راهبردهای تجاری است. به عبارت دیگر، نقطه شـروع برای مـدیریت دانایی، فهم اهداف موجود سازمانهاست. اخیراً مک کنسـی تحقیقی را پیرامون ۴۰ شرکت در امریکـا، اروپـا و ژاپن انجـام داده است که نتایـج آن حـاکی از این است کـــه اغلب تفکر اجرای مـدیریت دانـایی و پروژه هـای فنـاوری اطلاعـات اموری هسـتند که سازمانهـای امروزی دست به گریبـان آن هسـتند. (هوسپیـــن و همکاران، ۲۰۰۱). بیشتر پروژه هـای مـدیریت دانایی با شـکست روبرو می شونـد که دلیل آن ترس شـرکتها از پـــروژه های فناوری اطلاعات است که آینـده ای مبهم دارنـد. به منظور موفقیت در مـدیریت دانایی نباید مدیریت دانایی محور را به عنوان فرایند پایان پذیر در نظر گرفت، بلکه باید آن را به عنوان نیروی کسب اهـداف واقعی تجـاری در نظر داشت. راهبردهـای دانـایی و نوآوریهـای مـدیریت دانایی امور مسـتقلی هسـتند و به استراتژی های تجاری ارتباطی ندارنـد. این امور به نتایجی منجر خواهنـد شـد که به صورت مرحله ای در نظر گرفته می شونـد و مراحـل آن عبارتنـد از توانـایی بنیـادی شـناخت دانـایی در جهت موفقیت تجاری، رهبری دانایی محور، برنامه ریزی دانایی

محور، شناخت شکافهای دانایی و دانش، تعریف و به کاربردن نوآوریها در برطرف ساختن این شکافها.مراحل کلیدی مدیریت دانایی: اولین مرحله مدیریت دانایی، کسب اهداف استراتژیک تجاری است. مرحله بعد از آن، شناخت توانائیهای دانایی و اطلاعات در کسب اهداف تجاری است که این امر به وسیله دانایی ابتکاری ارائه می گردد مانند شناخت توانائیهای موجود دانش، اطلاعات و اینکه کجا این توانائیها کسب خواهند شد. دانایی ابتکاری و طرح و برنامه قادر به شناخت سرمایه دانشی سازمان هستند و اینکه کجا و از چه طریقی این دانایی کسب خواهد شد. شکافهای دانایی و شناخت راهبردها و ابداعات در برطرف ساختن این شکاف می تواند شامل مراحل زیر باشد:۱ – اجرای مناسب ابزارهای اطلاعاتی که از دانایی هماهنگ و منسجم حمایت و به جمع آوری آن اقدام می کند که شامل مصرف کنندگان و مشارکت کنندگان می شود.۲ – تشکیل شرح وظایف کلی که به وسیله هر متخصص در هریک از توانائیهای حرفه ای مدیریت دانایی انجام می گیرد؛۳ – شناسایی بهترین اقدامات، مطالعات موردی و مانند آن از منابع داخلی و خارجی؛۴ – تقسیم فرایندهای تعریف شده مطلوب مدیریت دانایی و اجرای این فرایندها؛۵ – برنامه های یادگیری منسجم و مداوم جهت نیروی انسانی (هاری هارن، ۲۰۰۲).آنچه که موجب چالش در مدیریت دانایی می شود این حقیقت است که در اغلب سازمانهای امروزی، همان طور که مراحل آن دربالا ذکر شد، زمان فعالیت مشخص نیست و نیازمند به طراحی مجدد پایه های دانایی دارد. بعضی سازمانها نیازمند پرکاری بیشتر در مشارکت مصرف کنندگان یا نیازهای بازار هستند تا همواره در مقابل رقبای خود در بازار تجاری قرار گیرند.مدیریت دانایی اثربخش قادر خواهد بود به سازمانها چابکی و تصمیمات غیررسمی تجاری خوبی ارائه کند. هدف کلیدی و حیاتی مدیریت دانایی این است که به واسطه آن سازمان قادر خواهد بود باافراد کارآمد در یک زمان مناسب یک رویه پویا و تیمی را برای تصمیم گیری به موقع در سازمان اتخاذ کند. یک برنامه سازمان مدیریت دانایی محور باید همانند ارگانیسم موجود زنده باشد که همواره به صورت روزآمد سعی دارد مشکلات موجود در مدیریت دانایی را مرتفع سازد.عوامل بنیادی موفقیت در مدیریت دانایی: عوامل بنیادی در مدیریت دانایی حیطه ای وسیع را در بر می گیرد که در چهار طبقه قرار می گیرند یعنی مردم، فرایندها، فناوری و تعهدات استراتژیک. تمامی چهار عامل، عواملی هستند که سازمانهای یادگیرنده را ایجاد می کنند و نتایج تجاری آن مدیریت دانایی را به همراه خواهد داشت. سازمانهایی که به طور متداول مدیریت دانایی را درنظر دارند، به این نتیجه رسیده اند که به کار گرفتن فرایندها و فناوری اطلاعات در سازمان آسان تر از حفظ تعهد استراتژیک و اجزای آن است که این امر می تواند چالشهای بزرگتری را شکل دهد.فناوری اطلاعات : فناوری مدیریت دانایی، راه حلهایی را به صورت عملیاتی فراهم می سازد تا مشارکت و همکاری اجزای سازمان را در مدیریت دانایی ایجاد کند. ابزارهای مدیریت دانایی می توانند منابع قدرتمندی را فراهم کنند که کارکنان و مصرف کنندگان و مشارکت کنندگان بتوانند به تبادل اطلاعات بپردازند و دانایی تقسیم شده افراد سازمان را هدایت کند تا سازمان بتواند از این راه بهتر تصمیم بگیرد. –فرایندها: شامل فرایندهای استاندارد شده ای برای تقسیم دانش، مدیریت محتوا و افراد در اقدامات ارتباطی، اجرای پروژه ها براساس دانایی و دانایی محوری، روش شناسی و استانداردها جهت جمع آوری اطلاعات در مطالعات موردی و غیره می شود. این امر بسیار اساسی است که فرایندها به سادگی و روشنی ممکن است به وسیله کارکنان در سازمان جریان یابد. –مردم : بزرگترین چالش در مدیریت دانایی اطمینان از مشارکت کارکنان استفاده از دانایی در کسب نتایج تجاری است. در بسیاری از سازمانها، تغییر در روشهای سنتی، فرهنگ سازمانی از رویکرد ذخیره و اندوختن دانایی به رویکرد مشارکت دانایی محور وایجاد جو اعتماد در سازمان از مهمترین فعالیتهای مدیریت دانایی است. عنصر کلیدی موفقیت در مدیریت دانایی فراهم ساختن قابلیت تشخیص اعتبار برای نیروی انسانی در حوزه های مورد نظر تخصصی شان است که مدیران دانایی محور نباید آن را از نظر دور دارند.– تعهد استراتژیک : مدیریت استراتژیک نقش کلیدی در ارتقای رفتارهای مطلوب از طریق ثبات و پایداری ارتباط در سازمان صورت می دهد. اهمیت استراتژیک برای کسب دانایی امری بدیهی است. موفقیت اساسی در مدیریت دانایی برای مدیران

سطوح بالای سازمان، بهبود حفظ تعهد استراتژیک در مدیریت دانایی است.نوآوریهای مدیریت دانایی در چندین سازمان با شکست روبرو شده است زیرا در این سازمانها مدیریت دانایی امری زودگذر و در یک مدت زمان کوتاه مورد توجه قرار می گیرد. هدف از مدیریت دانایی، حمایت از کسب اهداف تجاری است و تخصیص دانایی و مشارکت در آن به خوبی نیاز به تشویق و تشخیص در سطح کارکنان و نیازسنجی اطلاعات در سطح افراد سازمانی و سطح کلان سازمان دارد و مهمترین اقدام برای آگاهی از کارکردهای دانایی محور در سازمان به حساب می آید. حفظ تعهد استراتژیک و انسجام فرهنگی، موجب استنتاج عملکردهای دانایی مداری که امری حیاتی برای موفقیت مدیران سازمان است، در نظر گرفته می شود.نتیجه گیریامروزه مدیریت دانایی به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است به طوری که سازمانها برای رقابت و حفظ بقا بدون مدیریت دانایی تقریباً منفعل هستند. اما در به کارگیری فرایند مدیریت دانایی برای بهبود عملکردها لازمست که سازمانها اولاً نوع استفاده از مدیریت دانایی را برای خود مشخص کنند و یا به عبارت دیگر، استراتژی به کارگیری مدیریت دانایی را مشخص سازند. دوماَ: آشنایی بااصول مدیریت در تعیین دیدگاهها ضروری به نظر می رسد موفقیت آمیز باشد، اما نکته آخر که در مدیریت دانایی باید مورد توجه قرار بگیرد اینست که مدیریت به صورت یک راهبرد موثر برای سازمانها عمل کند و اولین نکته اینست که اهداف مدیریت دانایی در همخوانی بااهداف سازمانها روشن باشد و دیگر اینکه به مدیریت دانایی به صورت یک فرایند نگریسته شود که کل سازمان را در اختیار دارد و بااتمام یک پروژه، این فرایند پایان نمی پذیرد بلکه شروعی می شود برای موقعیت بعدی. توجه به افراد سازمان به عنوان کسانی که صاحبان دانایی هستند و مهم ترین سرمایه سازمانی محسوب می شوند حائز اهمیت است این آن چیزی است که در طول تاریخ مدیریت دانایی بر آن تاکید شده است.منابع و مآخذ:احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۱)، کارآفرینی: تعاریف، نظریات، الگوها، تهران: نشر مولف.

DAVEN PORT, THOMAS, & OTHER(۱۹۹۸) SUCCESSFUL KNOWLEDGE MANAGEMENT - ۱ PROJECT, SOLAN MANAGEMENT REVIEW.۲ - DAVEN PORT, THOMAS. (۱۹۹۸). SOME PRINCIPLES OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS, UNIVERSITY OF TEXAS AT AUSTIN.۳ - HARIHARAN, ARUN. ۲۰۰۲, KNOWLEDGE MANAGEMENT: STRATEGIC TOOL. JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICE.۴ - HUSCHILD, S. LICHT, T, STEIN, W,۲۰۰۱ “CREATING A KNOWLEDGE CULTURE”, MC.KINSEY QUARTERLY. NO ۴.۵ - WIIG. KARL, ۱۹۹۹ “KNOWLEDGE MANAGEMENT: AN EMERGING DISCIPLINE ROOTED, IN ALONG HISTORY. EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL.۶ - WIIG. KARL. ۱۹۹۹ “SUCCESSFUL KNOWLEDGE MANAGEMENT”. EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL.

منبع: ماهنامه تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۵۳

استراتژی شما برای مدیریت دانش چیست

؟مترجم: محمد محمدی

چکیده: مدیریت دانش چیز جدیدی نیست . درواقع ،از صدها سال قبل که مالکان شرکتهای فامیلی و یا پیشه وران زبده تجارت حرفه ای خود رابه طور کامل و دقیق به فرزندان و شاگردان خویش انتقال می داده اند، مدیریت دانش وجودداشته است . اما، تا سال ۱۹۹۰ که مدیران عالی سازمانها شروع به بحث درباره مدیریت دانش کردند چیزی به این نام وجود

نداشت . به همان اندازه که زیربناهای اقتصاد صنعتی از حالت وابستگی به منابع طبیعی به سمت وابستگی به سرمایه های فکری تغییر حالت پیدا می کرد، مدیران نیز ناگزیر از آن بوده اند تا به بررسی دانش زیربنایی کسب وکارشان وچگونگی استفاده از آن بپردازند. درست درهمین زمان ، افزایش شبکه های کامپیوتری امکان طبقه بندی ، ذخیره سازی و استفاده برابر افراد از انواع مهم دانش را به گونه ای آسانترو ارزانتر از گذشته امکان پذیر ساخت . نویسندگان مقاله – هانسن ، نوریا و تایرنی – اقدامات مدیریت دانش را در چندین صنعت موردمطالعه قرار دادند. در این راستا، آنها کارشان را با مطالعه مدیریت دانش شرکتهای مشاوره ای شروع کردند. زیرا"، دانش " سرمایه اصلی مشاوران بوده و این شرکتها در زمره اولین شرکتهایی بودند که به مدیریت دانش توجه کرده و در این زمینه سرمایه گذاریهای کلانی انجام داده بودند. همچنین آنها در بین اولین شرکتهایی بودند که دریک حجم وسیع درپی استفاده از تکنولوژی اطلاعات به منظور تسخیر و گسترش آن برآمده اند. از سوی دیگر، به نظر محققان فوق ، تجارب این شرکتها که در ارتباط با تجارب تمامی شرکتهایی بود که به نیروی انسانی خبره و جریانهای فکری وابسته بودند،می توانست درمورد اینکه چه کارهایی در زمینه مدیریت دانش انجام شده و چه کارهایی انجام نشده آنها را راهنمایی کند. هانسن و همکارانش دریافتند که مشاوران یک روش متحدالشکل را برای مدیریت دانش تعقیب نمی کنند بلکه آنها از دو استراتژی متفاوت دراین زمینه استفاده می کنند که عبارتند از: استراتژی کدگذاری"Codification Strategy" و استراتژی شخصی سازی "Personalization Strategy."استراتژی کدگذاری یا استراتژی شخصی سازیبرخی از شرکتهای بزرگ مشاوره ای مانند آندرسون کانسولتینگ" Anderson Consulting" و ارنست اندیانگ ، استراتژی کدگذاری را تعقیب می کنند. در این استراتژی که بر کامپیوتر تمرکز دارد، دانش در پایگاه اطلاعاتی ذخیره و به رمز درآورده می شود تا افراد سازمان بتوانند در مواقع موردنیاز به سرعت به این اطلاعات دسترسی پیدا کرده و آن را مورداستفاده قرار دهند. در بیش از پنج سال اخیر، این شرکتهاراههای بسیاری را برای کدگذاری" به رمز درآوردن، " ذخیره سازی و استفاده مجدد ازدانش توسعه داده اند. یکی از این روشها، روش انتقال اطلاعات از، فرد به مستندات" ۱"است . در این روش ، دانش از شخصی که در آن نقش داشته استخراج و سپس به منظوراستفاده مجدد، مستقل از فرد ساخته می شود. رالف پوول مدیرعامل مرکز دانش تجاری ارنست اندیانگ این روش را اینگونه تشریح می کند": بعد از آنکه ما اطلاعات مهم مرتبطا مشتریان را به دست آوردیم اجزای کلیدی موضوع موردنظر از قبیل راهنماهای مصاحبه ، برنامه های کاری ، داده های استاندارد و تجزیه وتحلیلهای بخش بازار را ازمستندات استخراج و پس از توسعه آنها را در حافظه الکترونیکی به منظور استفاده افرادیگر ذخیره می کنیم. " این روش به افراد مختلف امکان می دهد بدون ارتباط با افرادی که به طور بنیادی در توسعه دانش موردنظر نقش داشته اند اطلاعات کدگذاری شده راجستجو و بازیافت کنند. استراتژی کدگذاری امکان دستیابی به استفاده مجدد از دانش راافزایش داده و بنابراین موجبات رشد تجارت را فراهم می کند.به عنوان نمونه" ، راندل لاو "که یکی از مشاوران بخش لوس آنجلس شرکت ارنست اندیانگ بود، طرحی را برای استقرار سیستم برنامه ریزی منابع شرکت آماده می کرد. وی قبلا پروژه هایی را در زمینه بکارگیری سیستم های اطلاعاتی در شرکتهای مختلف صنعتی هدایت کرده بود با وجود اینکه او برای یک پروژه صنعتی به این شکل تجربه ای نداشت ولی می دانست که سایر تیمهای مشاوره ای شرکت ارنست اندیانگ در این زمینه ازتجربیاتی برخوردارند. بنابراین ، او پایگاه الکترونیکی مدیریت دانش را به منظور یافتن اطلاعات مرتبط، موردکنکاش و جستجو قرار داد. برای کمک به فرایند فروش اوطرحهای مختلفی را شناسایی و مورداستفاده قرار داد، یعنی مستنداتی که دربرگیرنده راه حلهایی بودند که قبلاـ تجربه شده بودند.طبیعتا، روش انتقال اطلاعات از افراد به مستندات تنها شیوه ای نیست که شرکتهای مشاوره ای چون ارنست اندیانگ و آندرسون کانسولتینگ بدان متوسل شده اند، بلکه آنهامی توانند از شیوه های دیگری نیز استفاده کنند. اما در هر صورت ، نکته حایزاهمیت ،درجه تاکید آنها بر استراتژی کدگذاری است .برعکس شرکتهای پیش گفته ، شرکتهای مشاوره ای از قبیل گروه مشاوره ای بوستون مکینزی بر استراتژی شخصی سازی

تاکید دارند. این شرکتها به موجب استراتژی دانش خود بر گفتگوی بین افراد تاکید دارند نه موضوعهای دانش در پایگاه اطلاعاتی . دانشی که کدگذاری نشده و یا احتمال کدگذاری آن وجود ندارد در جلسات توفان فکری" Brain Storming"و مکالمات فرد با فرد مابین افراد ردوبدل می گردد. دراستراتژی شخصی سازی ، مشاوران به طور دسته جمعی از طریق برگشت به مشکل وموردتوجه قراردادن آن به منظور یافتن راه حل ، بینش عمیق تری را نسبت به مشکل به دست می آورند. به طورخلاصه ، در این استراتژی دانش با افرادی که در توسعه آن نقش داشته گره خورده و افراد در ارتباط با یکدیگر از آن اطلاعات سهم می برند.به عنوان مثال ، مارسیابلنکو که یکی از مشاوران شرکت بان" BAIN "در بخش لندن بود به موجب درخواست یکی از موسسات بزرگ مالی بریتانیا درصدد طراحی یک استراتژی جهت توسعه این موسسه ازطریق پیشنهاد خدمات و محصولات جدید بود.انجام این کار مستلزم بهره مندی از نظرات متخصصان جغرافیا و خطوط تولید، شناخت کلی نسبت به صنعت موردنظر و اقدامات بزرگ در زمینه تفکر خلاق بود. بلنکو که برای مدت ۱۲ سال در شرکت بان کار کرده بود به خوبی می دانست که چه افرادی در شرکت ازتجربیات لازم در این خصوص برخوردارند. بنابراین وی در پایگاه اطلاعاتی " یابنده افراد"EOPLE FINDER "به جستجو برای یافتن افراد موردنظرش پرداخت . درنهایت ، وی توانست با ۹ نفر از سایر مشاوران شریک شرکت بان که در طراحی استراتژی توسعه موسسات مالی نقش داشته اند، ارتباط برقرار کند. در این راستا، او توانست با یک گروه ازآنها در اروپا ملاقات شخصی داشته باشد، با گروه دیگر که در سنگاپور و سیدنی بودندازطریق ویدئو کنفرانس ارتباط برقرار کند و مسافرت کوتاه مدتی را به بوستون به منظورحضور در میتینگ اقدامات انجام شده در زمینه خدمات مالی ، انجام دهد. به علاوه اوتعداد کمی از هم قطارانش را به عنوان مشاور انتخاب و یکی از مدیران آسیایی را به صورت تمام وقت برای موضوع موردنظر منصوب کرد. در طول چهار ماه بعدی بلنکو واعضای تیم اش با متخصصان فوق به طور منظم از طریق برگزاری جلسات مشترک ، تلفن و پست الکترونیک رایزنیهایی را انجام دادند. همزمان با فرایند پیشرفت پروژه ، اعضای تیم در تلاش بودند تا از طریق شبکه های بین المللی به منظور استفاده از تجارب هم قطارانشان در سایر نقاط جهان اقداماتی انجام دهند. به منظور تسهیل در اجرای استراتژی شخصی سازی ، شرکتهایی چون" بان " تمایل دارند تا در ایجاد شبکه های ارتباطی بین افراد، سرمایه گذاریهای کلانی انجام دهند تا افراد نه تنها ازطریق ارتباطات چهره به چهره" ۲، "بلکه بتوانند ازطریق تلفن ، پست الکترونیک و ویدئو کنفرانس بایکدیگر تبادل دانش کنند.استراتژیهای کدگذاری و شخصی سازی فقط دراختیار شرکتهای مشاوره ای نیست .بلکه ارائه دهندگان خدمات درمانی و صنایع کامپیوتری نیز به انتخاب یک روش مدیریت دانش جهت رفع نیازها و تحقق اهدافشان نیازمندند.اکسیس هلث که یک مرکز درمانی تلفنی است مدل استفاده مجدد را به کار گرفته است . وقتی فردی به مرکز، تلفن می زند یک پرستار با استفاده از روش کلینیکی تشخیص بیماری علایم بیماری را تشخیص داده و سپس درمورد اینکه چه چیزهایی برای بیمارموردنظر مفید و چه چیزهایی مضر است ، راهنماییهایی را ارائه داده ، یک سری داروهای خانگی را تجویز کرده ، وقت ملاقات بیمار با پزشک را مشخص می کند و درصورت نیاز،اقداماتی را برای انتقال فرد بیمار به بیمارستان انجام می دهد. پایگاه اطلاعاتی دانش این مرکز شامل الگوریتمی از علایم بیش از ۵۰۰ نوع بیماری است . جوزف تالمن ، مدیرعالی شرکت ، استراتژی شرکتش را این چنین بیان می کند": ما ابداع کننده یک روش جدید برای درمان بیماریها نیستیم ، بلکه ما دانش موجود در دسترس را گرفته و روشهای جدیدی برای استفاده بهتر از آنها ارائه می کنیم. " اکسیس هلث یک مثال خوب از منافعی است که به دنبال استراتژی استفاده مجدد از دانش کدگذاری شده برای شرکت به ارمغان می آید.این شرکت پول بسیار زیادی را صرف توسعه و طراحی الگوریتمها کرده ، اما هنوز نیزتمایل دارد که در این زمینه سرمایه گذاریهای کلانی انجام دهد. در وهله اول حدود ۳۰۰الگوریتم که اکسیس هلث توسعه داده بود هریک به طور متوسط ۸۰۰۰ بار در سال مورداستفاده واقع می شدند. این سطح از استفاده مجدد به شرکت فوق اجازه می داد تاقیمت پایین تری را به نسبت هر بار تلفن مطالبه کند. از سوی دیگر با انجام این کار،مشتریان طرف قرارداد

شرکت اکسیس هلث از قبیل شرکتهای بیمه و گروههای ارائه دهنده خدمات درمانی ، توانستند در هزینه هایشان صرفه جویی کنند زیرا، تا قبل از آن بیماران مجبور بودند رفت وآمدهای هزینه ساز زیادی را برای رفتن به اتاق مراقبت های ویژه و یامطب پزشک انجام دهند.برعکس اکسیس هلث ، مرکز پزشکی بیماری سرطان مموریال اسلوان کینزینگ" ۳"درصدد توسعه مدل شخصی سازی بود. این مرکز بهترین خدمات و معالجات درمانی -پزشکی را به مشتریانش عرضه می کرد. برای هر بیمار تیمی مرکب از متخصصان بیماریهای مختلف وجود داشت که مشاوره های درمانی لازم را به بیمار ارائه می دادند.این افراد با یکدیگر در ۱۷ تیم تخصصی مربوط به بیماریهای مختلف کار می کردند.به عنوان مثال ، تیم سرطان پستان شامل ۴۰ متخصص در زمینه هایی چون غدد، جراحی ،رادیولوژی ، روان شناسی و نیز تعدادی از دانشمندان علوم پایه بود. به منظور تسهیل ارتباطات فردی متخصصان با یکدیگر، مکان خاصی در بیمارستان برای همه درنظر گرفته شده بود. اعضای هر تیم در هفته چندین جلسه با یکدیگر ملاقات حضوری داشتند که درآن می بایست تمامی اعضای تیم حضور می یافتند. در این جلسات پیرامون نوآوریهای جدید علوم پایه ، یافته های پزشکی ، مراقبتهای لازم برای بیمار و تحقیقاتی که نیاز بودهمچنان ادامه داشته باشند بحث و تبادل نظر می شد.شاید تصور اینکه چگونه دو شرکت وابسته به یک صنعت همانند اکسیس هلث ومموریال اسلوان کینزینگ دو الگوی متفاوت را در زمینه استراتژی مدیریت دانش شان دنبال می کنند برایتان مشکل باشد. این درحالی است که هر دو به خوبی قادرند نوع بیماری مشتریان شان را تشخیص داده و توصیه های درمانی پزشکی خوبی را به آنها ارائه دهند و هم اینکه هر دو از موفقیت بسیار خوبی برخوردار بوده اند. اکسیس هلث توانست ۵۰ درصد سهم بازار را به خود اختصاص داده و سالانه حدود ۴۰ درصد رشد درآمدداشته باشد. مموریال اسلوان نیز پیوسته به عنوان بهترین مرکز درمانی و تحقیقاتی سرطان در کشور شناخته شده است .شرکتهای کامپیوتری دل" DELL "و هیوولت پاکارد"HEWELETT PACKARD "نیزدو استراتژی متفاوت را در زمینه مدیریت دانش تعقیب کرده اند. شرکت دل استراتژی کدگذاری را در تولید کامپیوترهای شخصی دنبال می کرد. مشتریان آنچه را که موردنظرشان بود از یک منو" صورت سفارش " انتخاب کرده ، عرضه کنندگان اجزای موردنظر مشتری را برمبنای سفارش آنها ارائه داده و نهایتا تولیدکنندگان سفارشات را ازسیستم بازیافت و اجزا کامپیوتر را برمبنای سفارش مشتری سرهم بندی می کنند. دل مجبور شد سرمایه گذاری زیادی را برای تعیین و تشخیص ترکیب سفارشات مشتریان انجام دهد اما توانست به دلیل استفاده مجدد به سرعت آن را جبران کند. در سال ۱۹۹۷،دل ۲ میلیون کامپیوتر شخصی با ۴۰ هزار ترکیب مختلف تولید کرد درحالی که رقبایش در همان زمان نتوانسته بودند بیش از ۱۰۰ ترکیب ارائه دهند. این بدان معناست که هرترکیبی به طور متوسط ۲۷۵ مرتبه مورد استفاده واقع شده است . این سطح از استفاده مجدد به دل امکان داد تا بتواند در مقایسه با رقبایش به میزان بیشتری از هزینه هایش بکاهد و درآمدش را در سال ۱۹۹۷ از ۹۹۴ میلیون دلار به۳/۱۲ میلیارد دلار افزایش دهد به عبارت دیگر، درآمد شرکت از چهار سال قبل سالانه ۸۳ درصد رشد داشته است .برعکس شرکت دل ، هیوولت پاکارد یک استراتژی شخصی سازی را به منظورپشتیبانی از استراتژی تجاری اش که طراحی محصولات ابتکاری بود، به کارگرفت . به این دلیل استراتژی فوق موفق عمل کرد که توانست دانش فنی را به موقع دراختیار تیمهای طراحی محصول قرار دهد". دانش " ازطریق مجاری ارتباطی چون مبادله شخص باشخص انتقال می یافت . به عنوان مثال ، یکی از هواپیماهای شرکت به صورت تمام وقت دراختیار تیم مهندسی طراحی محصول قرارگرفته بود تا آنها بتوانند هر زمانی که خواستندبا مراجعه به بخشهای مختلف شرکت در سایر نقاط، از ایده ها و نظرات کارکنان این بخشها در تولید محصولات جدید استفاده کنند. مدیران شرکت نیز به جای اینکه بودجه های این قبیل مسافرتها را کاهش دهند کارکنان را تشویق به انجام این قبیل مسافرتها می کردند به گونه ای که تمامی کارکنان بتوانند به هواپیماهای شرکت جهت مسافرت روزانه به ادارات مختلف هیوولت پاکارد دسترسی داشته باشند. نکته جالب توجه این بود که این شرکت علی رغم دارابودن ۱۲ هزار کارمند به خوبی امکان تبادل دانش را مابین آنها فراهم ساخته بود.در تمامی شرکتهایی که تا اینجا از آنها نام

برده شد استراتژیهای متفاوتی را برای مدیریت دانش برگزیده بودند. اگرچه روشهایشان تاحدودی با هم متفاوت بود اما یک الگوی عمومی نیز دربین آنها وجود داشت . آنهایی که استراتژی مونتاژ محصولات"ASSEMBLE STRATEGY" "برمبنای سفارش مشتری را تعقیب می کردند بر کدگذاری و استفاده مجدد از دانش تاکید داشتند. برعکس ، آنهایی که بر استراتژی ارائه خدمات کاملا ـ سفارشی و یا استراتژی نوآوری محصول تاکید داشتند سرمایه گذاری کلانی در زمینه تسهیم اطلاعات ازطریق ارتباطات شخص با شخص ، انجام داده بودند. ویژگیهای کلی این دو استراتژی مدیریت دانش در جدول زیر ارائه شده است .شرکتهای مشاوره ای چگونه دانش شان را به کار می گیرند. استراتژی کدگذاری استراتژی شخصی سازی- این استراتاتژی قادر است از طریق استفاده مجدد از دانش کدگذاری شده ابزاری برای سیستمهای اطلاعاتی ارائه دهد که ضمن داشتن" اعتبار "از کیفیت و سرعت بالایی برخوردار می باشد. استراتژی رقابتی این استراتژی قادر است با ردو بدل کردن تجربیات افراد ابین یکدیگر، برای مشکلات مهم استراتژیک، پیشنهادات و راه حلهای خلاقانه ای که مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته اند ارائه دهد.مدل اقتصادی متکی بر استفاده مجدد-سرمایه گذاری زمانی در یک دانش انجام می گیرد که بتوان آن را در ادوار مختلف مورد استفاده مجدد قرار داد.- استفاده از تیمهای بزرگ که دارای نرخ بالایی از ارتباط با شرکا باشند.- تمرکز برایجاد بازدهی بالا مدلهای اقتصادی" مدل اقتصادی متکی بر افراد متخصص-"بیشترین سرمایه گذاری بر روی راه حلهایی انجام می گیرد که قادرند با کمترین هزینه یک مشکل خاص را حل کنند.- استفاده از تیمهای کوچک که دارای نرخ پایینی از ارتباط با شرکا -یعنی سایر تیمها و یا شرکتهای مشاوره ای تحت تملک یک شرکت- می باشند.-تمرکز برحفظ حاشیه سود بالاروش انتقال اطلاعات از افراد به مستندات-توسعه یک سیستم مستند الکترونیکی که قادر به" کدگذاری"، "ذخیره سازی "و" پخش اطلاعات "بوده و امکان استفاده مجدد از دانش را فراهم آورد. استراتژی مدیریت دانش روش شخص با شخص- توسعه شبکه های ارتباطی برای ایجاد ارتباط بین افراد به گونه ای که آنها بتوانند بایکدیگر تبادل دانش پنهان کنند.-سرمایه گذاری کلان در تکنولوژی دانش که هدف از آن ایجاد ارتباط بین افراد با دانش کدگذاری شده قابل استفاده مجدد است. تکنولوژی اطلاعات - سرمایه گذاری متوسط در تکنولوژی اطلاعات که هدف از آن تسهیل مکالمه بین افراد و مبادله دانش پنهان است.-به استخدام درآوردن افرادی که به خوبی قادرند دانش را مورد استفاده مجدد قرار داده و راه حلها را به اجرا درآورند.-آموزش افراد در گروهها و از طریق یادگیری از راه دور به وسیله کامپیوتر" ۵-"پاداش به افراد به دلیل کاربرد و نقشی که برای پایگاه اطلاعاتی داشته اند. منابع انسانی - استخدام افرادی که دارای مدرک تحصیلی ام بی آ" ۴ "بوده، قادرند مشکلات را حل کنند و تحمل شرایط ابهام را دارا هستند.- آموزش افراد از طریق مکالمات فرد با فرد-پاداش به افرادی تعلق می گیرد که قادرند مستقیما "در دانش یکدیگر سهیم شودن.-آندرسون کانسولتینگ- ارنست اندیانگ مثال - کمپانی مکینزی-کمپانی باناستراتژیهای متفاوت گردانندگان مختلفاستراتژی مدیریت دانش شرکت می بایست انعکاس دهنده استراتژی رقابتی آن شرکت باشد: اینکه این استراتژی قرار است چه قیمتی را به مشتریانش عرضه کند، واینکه این قیمت ازطریق کدام نوع" مدل اقتصادی " استراتژی مدیریت دانش امکان پذیراست ، و بالاخره اینکه این مدل به چه ترکیبی از نیروی انسانی نیازمند است .تعیین قیمت برای مشتریان : پاره ای از شرکتها ازقبیل راندل لاو به دلیل مواجه بودن بامشکلات مشابه از روش استفاده مجدد دانش کدگذاری شده برای به کارگیری سیستم های اطلاعاتی استفاده می کنند. در این قبیل شرکتها به دلیل یکدست بودن خدمات ارائه شده مشتریان منتفع می گردند زیرا این شرکتها قادرند در مقایسه با شرکتهایی که برنامه های کاری ، کدهای نرم افزاری و راه حلهایی که موفقیتشان به اثبات رسیده است را ارائه می دهند. سیستم های اطلاعاتی معتبر و با کیفیت بالا را سریعتر و باقیمت مناسبتر به مشتریانشان ارائه دهند.از سوی دیگر، مشاورینی مانند بلنکو گرفتار مشکلاتی می شوند که از ابتدا راه حلهای مشخصی برای آنها وجود ندارد. آنها تلاش می کنند با بهره گیری از نظرات و پیشنهادات مشورتی همکارانشان شناخت بیشتر و عمیق تری نسبت به مشکلات پیدا کنند امادرنهایت راه حلی انتخاب می شود که نسبت به سایر راه

حلها، اقتصادی تر" مقرون به صرفه تر "است . بنابراین ، از آنجایی که مشکلات مشتریان این قبیل شرکتها – شرکت بان – متفاوت و هرکدام از یک سنخ متفاوت هستند، پیداست که آنها حق الزحمه های نسبتابالایی را در ازای خدماتشان مطالبه می کنند.چرخه سود: شرکتهایی که از استراتژی کدگذاری پیروی کرده و متکی به مدل اقتصادی" استفاده مجدد "هستند زمانی در یک دانش سرمایه گذاری می کنند که مطمئن باشندمی توان آن دانش را در زمانهای مختلف با هزینه نسبتا پایین و بدون آنکه نیاز به اصلاحات اساسی داشته باشد، مورداستفاده مجدد قرار داد. از این رو در استراتژی کدگذاری به دلیل آنکه" دانش " در پایگاه الکترونیکی دانش ذخیره می شود افراد بیشتری می توانند به طور همزمان به اطلاعات ذخیره شده دسترسی پیدا کنند که خود باعث صرفه جویی در کار، زمان و کاهش هزینه های ارتباطی می گردد. این امر به شرکتهای فوق امکان می دهد که پروژه های بیشتری را عهده دار گردیده و از این طریق و باتوجه به اصل" صرفه جویی نسبت به مقیاس " به دلیل افزایش استفاده از دانش ذخیره شده ، سودآوری خود را افزایش دهند. به عنوان مثال ، شرکت مشاوره ای ارنست اندیانگ توانست بابهره گیری از استراتژی کدگذاری درآمد خود را از یک میلیارد دلار در سال ۱۹۹۵ بهم۷/۲یلیارد دلار در سال ۱۹۹۷ افزایش دهد.برخلاف استراتژی کدگذاری ، استراتژی شخصی سازی متکی بر منطق مدل اقتصادی" افراد متخصص " است . شرکتهای مشاوره ای فعال در این زمینه ، توصیه ها و راهکارهایی به مشتریان شان عرضه می دارند که ازجهت" دانش پنهان " غنی است . فرایند تبادل این نوع از دانش ، زمان بر و هزینه ساز بوده ، به کندی انجام می شود و نمی توان آن را به طور صحیح قاعده مند کرد به گونه ای که به صورت کارآمد ساخته شود. این بدان معناست که اولا،نسبت مشاوران به شرکاء در این شرکتها نسبتا پایین است . به عبارت دیگر، تعداد اعضای تیمهای مشاوره ای در این شرکتها به نسبت تعداد اعضای تیمها در شرکتهایی که ازاستراتژی کدگذاری پیروی می کنند کمتر است . ثانیا، از آنجایی که در استراتژی شخصی سازی فرایند سهیم شدن در اطلاعات و پاداش افراد از طریق ارتباطات چهره به چهره انجام می گیرد. بنابراین ، مشکل است که بتوان تعداد زیادی مشاور را برای یک دوره زمانی کوتاه به خدمت گرفت . زیرا، هر شخص جدیدالاستخدام نیاز به میزان خاصی آموزش فردبا فرد"۶ "دارد. به این دو دلیل ، شرکتهای مشاوره ای که در زمینه" استراتژی "ارائه خدمت می کنند دریافته اند که به منظور دستیابی به رشد سریع می بایست از ارائه خدماتی که به صورت سفارشی" ۷ "ارائه می گردند، دست بردارند.با وجود این ، شرکتهای مشاوره ای که خدمات سفارشی به مشتریان شان ارائه می دهند در مقایسه با شرکتهایی که خدمات استانداردشده ای ارائه می دهند، حق الزحمه بالاتری به اعضای تیمهای مشاوره ای شان پرداخت می کنند. به عنوان مثال ، در سال ۱۹۹۷حق الزحمه روزانه"DAILY FEES "برای یک مشاور در شرکت مکینزی به طور متوسطبیش از۲۰۰۰ دلار بود، درحالی که در همین زمان حق الزحمه مشاوران شرکت آندرسون بندرت از ۶۰۰ دلار تجاوز می کرد.مدیریت کارکنان : جای هیچ گونه تعجبی وجود ندارد که چرا این دو گروه شرکتها افرادمتفاوتی را به استخدام درآورده و یا اینکه به آنها به گونه ای متفاوت آموزش و یا پاداش داده می شود. شرکتهایی چون ارنست اندیانگ و آندرسون کانسولتینگ فارغ التحصیلان مقطع تحصیلی لیسانس وزیر لیسانس دانشگاههای معتبر را به خدمت گرفته و در مراکزآموزشی فنی و حرفه ای خود از طریق طراحی سناریوهای مرتبط آنها را آموزش می دهند.درواقع ، این قبیل شرکتها به افرادی نیاز دارند که بیشتر" اجراکننده " باشند تا" نوآور." زیرا،دانشی که هنوز ابداع نشده است در استراتژی استفاده مجدد جایی ندارد. برعکس ،شرکتهایی چون مکینزی و گروه مشاوره ای بوستون فارغ التحصیلان دارای مدارج عالی MBA که از قوه خلاقیت و نوآوری نیز برخوردار هستند را به استخدام درمی آورند تابتوانند از مهارتهای تجزیه وتحلیل و قوه خلاقه شان برای حل مشکلات استفاده کنند. این شرکتها همچنین تمایل به استخدام افرادی دارند که می توانند به طور کارآمد با بهره گیری ازروش" فرد با فرد "با یکدیگر تبادل دانش کنند. به منظور حصول اطمینان از استخدام افرادموردنیاز، این شرکتها توجه بسیار زیادی به عمل می آورند. به این منظور، شرکاء ومشاوران ارشد این شرکتها حدود ۶ تا ۸ ساعت قبل از استخدام فرد به منظور سنجش میزان مهارتهای موردنیاز با وی مصاحبه می کنند. به طورکلی

، مهمترین بخش کـارآموزی در این شـرکتها زیرنظر مشـاوران باتجربه که به عنوان" اسـتاد "عمل می کننـد انجام می گیرد.از سوی دیگر، هریک از این دو استراتژی مدیریت دانش مسـتلزم سیستم های پاداش" INCENTIVE SYSTEMS "متفاوتی هستند. در استراتژی کدگـذاری ، مـدیران نیاز به طراحی سیسـتم هایی دارند که افراد را تشویق کند به اینکه آنچه را که در ذهن دارند برروی کاغذ پیاده کرده و سپس آن را در حافظه الکترونیکی دانش به صورت مستند ذخیره کنند. بالطبع ، کسانی که بتوانند این مراحل را بـا موفقیت پشت سر گذارنـد پـاداش دریـافت می کننـد. درحقیقت ، سـطح و کیفیت نقش افراد در پایگاه اطلاعاتی به عنوان یکی ازمعیارهـای ارزیابی عملکرد موردتوجه است . به عنوان مثال ، معیار فوق یکی از معیارهای موردتوجه شـرکت ارنست انـدیانگ در ارزیابی عملکرد افراد است . محرکها و سیسـتمهای تشویق در شرکتهایی که از استراتژی شخصی سازی پیروی می کنند به گونه ای دیگر است .در این شـرکتها پـاداش به افرادی تعلق می گیرد که قـادر بوده انـد به طور مسـتقیم باهمکارانشـان تبادل دانش کننـد. به عنوان مثال ، در شـرکت بان عملکرد سالانه افراد برپایه معیارهای متفاوتی از قبیل کمکهایی که آنها به طور مسـتقیم به همکارانشان ارائه داده انـد،سـنجیده می شود. در این شـرکت ، کیفیت گفتگوهـای فردی افراد بـا یکـدیگر یـک چهـارم پاداش سالانه را به خود اختصاص می دهـد.دچار دوگانگی نشویـد" DON"T STRDDLR "شـرکتهایی که از دانش به طور کارآمـد اسـتفاده می کنند یـک استراتژی را به طور عمـده مورداسـتفاده قرار داده و از استراتژی دیگر درجهت پشتیبانی از استراتژی اصـلی اسـتفاده می کننـد. تصور بر آن است که این تسـهیم به صورت ۸۰–۲۰ است ، به این صـورت که ۸۰درصد تبادل دانش از طریق استراتژی اصـلی و ۲۰ درصـد از طریق استراتژی دوم صورت می گیرد. مـدیرانی که در تلاشـند تا در زمینه هر دو استراتژی به برتری دست یابنـد ریسـک شکسـت در هر دو را برای خـود افزایش می دهنـد. ازسـوی دیگر، شـرکتهایی که تنهـا از یـک نـوع اسـتراتژی اسـتفاده می کننـد با مشـکلات عدیده ای مواجه می شوند. شـرکتهایی که تنهابه استراتژی کدگذاری تکیه می کنند نمی توانند" دانش پنهان " را منتقل کننـد. زیرا، فهم غنـای دانش و یا منطقی که برای دستیابی به راه حلها به کار گرفته می شود مسـتلزم ارتباطات فردبا فرد است و آنها را نمی توان ازطریق مسـتندات منتقل کرد. به عنوان مثال ،شـرکت بان ازجمله شـرکتهایی است که یک تجربه مهم را از متکی شدن به مسـتندات آموخته است . در سـال ۱۹۸۰ قبل از آنکه سیسـتم های مسـتند الکترونیکی متـداول گردند،مدیران شـرکت یک کاغذ اسـلاید بزرگ را به عنوان پایگاه اطلاعاتی ذخیره دانش طراحی کرده بودند که شامل کتابهای مرتبط، پیشـنهادات ، تجزیه وتحلیلها و اطلاعات پیرامون صـنایع مختلف بود. هدف از طراحی چنین پایگاه اطلاعاتی ای کمک به مشاوران جهت استفاده از تجارب قبلی بـدون آنکه نیاز به برقراری ارتباط مسـتقیم با تیمی که آن کار راانجام داده بود، اعلام شد. این سیسـتم نتوانست خیلی مثمرثمر واقع شود زیرا، همانگونه که یکی ازمشاوران شـرکت عنوان داشته بود مرکز تصویری از یک کیک را ارائه می دادبدون آنکه هیچ گونه اشاره ای به دسـتور پخت آن داشـته باشد.از سوی دیگر، هنگامی که شرکتها تنها به استراتژی شخصی سازی متکی می شوند ازتوان خود در زمینه ارائه خـدمات مقرون به صـرفه به دلیـل صـرفه جوئیهـای اقتصـادی ناشـی ازاسـتفاده مجـدد که از برتریهـای اسـتراتژی کدگـذاری محسـوب می شـود، می کاهنـد. این بـدان دلیـل است که افراد سازمـان ممکن است دچـار این تصور شونـد که به دلیل طراحی راه حلهـای جدیـد برای مشـکلات حتی زمـانی کـه راه حلهـای خیلی بهـتری در پایگـاه الکـترونیکی دانش وجـود داشـته ، موردتشویق واقع شـده انـد این درحـالی است که این قبیل نوآوریهای غیرضـروری بسـیار هزینه زا بوده و رفع نقایص آن هزینه های بسیار زیادی رامی طلبد. از سوی دیگر، تبادل دانش ما بین افراد از طریق ارتباطات چهره به چهره مستلزم مسافرتها و جلسات ملاقات متعـددی است که خود هزینه هـای هنگفتی را طلب می کنـد.شـرکتهایی که تلاش می کننـد تا در زمینه هر دو استراتژی به موفقیت نایل گردندخودشان را با ترکیب نامتجانسـی از افراد سازمان مواجه می سازند. داشتن چنین ترکیبی ازنوآوران و اجراکنندگان باعث بروز اصـطکاک در بین آنها و درنهایت فلاکت سازمان خواهدشد. رکود شـرکت سـی اس سـی ایندکس" CSC INDEX "یعنی همان شـرکت مشاوره ای که مفهوم مهندسـی مجـدد را در اوایل سال ۱۹۹۰ ابـداع کرد – نشان داد که تاچه حـد این مشـکلات می

توانند جدی باشند. باری ، موفقیتهایی که شرکت با مهندسی مجدد به دست آورد آن را ترغیب کرد که سرمایه گذاری خود را در حوزه مدیریت عمومی افزایش دهد. به این منظور، آنها تلاش می کردند تا دو گروه از افراد را به خدمت گیرند:اولین گروه ، مشاوران ارشد شرکتهای مشاوره ای بودند که در زمینه استراتژی فعالیت داشتند و دومین گروه ، فارغ التحصیلان مدارس بازرگانی دارای مدرک MBA بودند.درنتیجه این شرکت دارای دو ترکیب جمعیتی شد: یک گروه ، افراد باتجربه ای بودند که علاقه مند به سیستم های تکنولوژی اطلاعاتی" IT "بوده و از مهارتهای اجرایی بالاتری برخوردار بودند. گروه دیگر، افراد کم تجربه تری بودند که علاقه مند به" استراتژی " بوده واز مهارتهای ادراکی قویتری برخوردار بودند. مشکل زمانی بروز کرد که مهندسی مجددبه عنوان یک کالای اقتصادی برای سازمانها مطرح شد. افراد باتجربه که علاقه مند به موضوع مهندسی مجدد بودند احساس می کردند که می بایست روشهای موردنیاز رااستاندارد کرده و دانشی را ایجاد کنند که از قابلیت استفاده مجدد بیشتری برخوردارند.برعکس ، افراد جوانتر که تمایل کمتری به موضوع مهندسی مجدد از خود نشان می دادندعلاقه مند بودند که بر روی موانع و مشکلاتی به مطالعه بپردازند که مانع از اجرای صحیح استراتژی شرکتها می شدند و آنها را از کار می انداختند. نتیجه این تعارض آن شد که شرکت ایندکس نتواند با رقبایی چون کانسولتینگ آندرسون و ارنست اندیانگ برابری کند. در بازاری که از ۱۹۹۴ تا ۱۹۹۶ سالانه ۲۰ درصد رشد داشت ، درآمد سالانه شرکت ایندکس از ۲۰۰ میلیون دلار در سال۱۹۹۴ به ۱۵۰ میلیون دلار کاهش یافت .انتخاب استراتژی صحیحاستراتژی رقابتی شرکت می بایست استراتژی مدیریت دانش آن را هدایت کند.مدیران می بایست قادر باشند به اینکه محاسبه کنند که چرا مشتریان به جای رقبا از آنهاخرید می کنند؟ مشتریان چه قیمتی را از شرکت انتظار دارند؟ و دانش موجود در شرکت چه قیمتی را می تواند به مشتریان ارائه دهد؟ اگر شرکتی پاسخی به این سوالها را نداشته باشد نباید دست به انتخاب استراتژی بزند زیرا به احتمال زیاد انتخاب صحیحی نخواهدداشت .بافرض آنکه استراتژی رقابتی شرکت واضح است با درنظرگرفتن سه سوال زیرمدیران خواهند توانست استراتژی اصلی مدیریت دانش خود را انتخاب کنند. اگرچه مضمون جوابها ممکن است آشکار باشند اما نکته مهم برای مدیران آن است که آنهابتوانند بین استراتژی رقابتی و استراتژی مدیریت دانش خود ارتباط واضح و روشنی برقرار کنند.آیا شما محصولات استانداردشده ، را ارائه می دهید یا محصولات سفارشی را؟شرکتهایی که از استراتژی تولید محصولات استاندارد تبعیت می کنند محصولاتی رامی فروشند که تغییرات چندان زیادی در کل محصول ایجاد نمی شود. به عبارت دیگر،محصولات تاحدود زیادی شبیه به هم هستند. حتی شرکت دل که تاحدودی محصولاتش را برمبنای سفارش مشتریان مونتاژ می کرد و نسبت به تولید انبوه تغییرات بیشتری را در خطوط تولید انجام می داد محصولات استانداردشده ای را می فروخت . یک استراتژی مدیریت دانش مبتنی بر استفاده مجدد" کدگذاری " مناسب شرکتهایی است که محصولات استانداردشده ای را ارائه می دهند.شرکتی که محصولات و خدمات را برمبنای سفارش مشتری به آنها ارائه می دهدبیشتر درجهت برآورده ساختن نیازها و خواسته های منحصربه فرد یک عده از مشتریان خاص حرکت می کند. به دلیل آنکه نیازهای این عده از مشتریان به سرعت تغییر پیدامی کند بنابراین دانش کدگذاری شده از اهمیت چندانی برخوردار نیست . شرکتهایی که ازروش تولید برمبنای سفارش مشتری تبعیت می کنند می بایست از مدل شخصی سازی پیروی کنند.آیاکارکنان شمابرای حل مشکلات به دانش پنهان"TACIT KNOWLEDGE"متکی هستند یابه دانش آشکار"؟ EXPLICIT KNOWLEDGE"دانش آشکار دانشی است که می توان آن را کدگذاری کرد مانند کدهای نرم افزاری وداده های بازار. وقتی کارکنان یک شرکت متکی به دانش آشکار هستند روش انتقال دانش از افراد به مستندات" استراتژی کدگذاری " می تواند بیشترین کارآیی را داشته باشد.برعکس ، دانش پنهان را به سختی می توان بر روی کاغذ پیاده کرد و بیشتر مستلزم تجارب شخصی افراد است . این دانش عمدتا شامل تخصصهای علمی ، فوت وفن کار، بینش خاص فرد درمورد یک صنعت ، قوه تشخیص در زمینه کسب وکار و تخصص فنی است .وقتی شخصی دانش پنهان را برای حل مشکلات به کار می گیرد روش فردبه فرد

"استراتژی شخصـی سازی " از کارآیی بیشتری برخوردار است .مـدیران ذاتا درتلاش انـد تا دانش پنهان را تبدیل به دانش آشـکار کنند که خود می تواندمشـکلات جدی به همراه داشـته باشـند. زیرا در دانش پنهان چیزهایی نهفته است که امکان انتقال آن تنها از طریق ارتباطات چهره به چهره افراد امکان پـذیر است .آیا شـما یک محصول مرسوم و ثابت را تولید می کنید یا یک محصول بدیع را؟یک استراتژی مبتنی بر تولیـد محصولات مرسوم و ثابت بیشتر از یک مـدل اسـتفاده مجدد اسـتفاده خواهدکرد. فرایندی که برای طراحی و فروش ایـن قبیـل محصولاـت بـه کـارمی رود شامـل وظـایفی است که به خـوبی درک شـده و دانشـی است که از قـابلیت کدگذاری برخوردار است . از سوی دیگر، یک استراتژی مبتنی بر ابداع محصولات جدید ازطریق استراتژی شخصی سازی بهتر می تواند موردحمایت واقع شود. در شـرکتهایی که درجستجوی نوآوری هستند لازم است کارکنان اطلاعاتی را با یکدیگر مبادله کنند کـه درصـورت اسـتفاده از اسـتراتژی کدگـذاری آن اطلاعـات از دست خواهنـدرفت .پاسـخ به سه سـوال پیش گفته که اغلب نـوع استراتژی مـدیریت دانش شـما را مشـخص می کنـد. اما مشـکل زمانی پیچیـده تر می شود که در شـرکت واحدهای تجاری مختلف وجود داشته باشد و یا ما قصد آن داشته باشیم که از دانش به عنوان یک کالای اقتصادی ،استفاده کنیم .بدیهی است دو استراتژی مـدیریت دانش را نمی توان به طور همزمان در واحـدهای مختلف یک شـرکت به کارگرفت مگر آنکه این واحـدها مسـتقل از هم باشـند. در شـرکتهایی مانند جنرال موتورز که بخش تولید در ارتباط بسیار کم با بخش مالی و اعتبارات است امکان اسـتفاده از دو استراتژی مختلف امکان پذیر است . اما، در شـرکتهایی که از واحدهای به شدت به هم مرتبط تشـکیل شده اند یا فقط می بایست بر یـک استراتژی تکیه کرد و یـااینکه واحـدهایی که نمی تواننـد با کل مجموعه هماهنگ گردنـد را به صورت مجزا درنظرگرفت .از سوی دیگر، تـا زمانی که دانش به صورت یک کالای اقتصادی درنیامـده بهتر است از استراتژی شخصـی سازی درجهت حمایت از آن دانش اسـتفاده کرد. ولی زمانی که دانش به صورت یک کالای اقتصادی درآمد - یعنی شرکت ابداع کننده دانش قصد دارد با فروش دانش خود کسب درآمـد کنـد - بهتر است از استراتژی اسـتفاده مجـدد اسـتفاده کرد.از مدیریت دانش جدا نشوید... Title: What"s Your Strategy for Managing KnowledgeAuthors: Hansen, Morten T., Nohria, Nitin, Tierney, Thomas

Subject: Knowledge management Publish: ۱۹۹۹Status: full textSource: Harvard Business Review, ۰۰۱۷۸۰۱۲, Mar/Apr۹۹, Vol. ۷۷, Issue ۲Preparation: Scientific Database Management Journal Articles www.SYSTEM.parsiblog.com Abstract: The rise of the computer and the increasing importance of intellectual assets have compelled executives to examine the knowledge underlying their businesses and how it is used. Because knowledge management as a conscious practice is so young, however, executives have lacked models to use as guides. To help fill that gap, the authors recently studied knowledge management practices at management consulting firms, health care providers, and computer manufacturers. They found two very different knowledge management strategies in place. In companies that sell relatively standardized products that fill common needs, knowledge is carefully codified and stored in databases, where it can be accessed and used - over and over again - by anyone in this organization. The authors call this the codification strategy. In companies that provide highly customized solutions to unique problems, knowledge is shared mainly through person-to-person contacts the

chief purpose of computers is to help people communicate. They call this the personalization strategy. A company"s choice of knowledge management strategy is not arbitrary – it must be driven by the company"s competitive strategy. Emphasizing the wrong approach or trying to pursue both can quickly undermine a business. The authors warn that knowledge management should not be isolated in a functional department like HR or IT. They emphasize that the benefits are greatest – to both the company and its customers – when a CEO and other general managers actively choose one of the approaches as a primary strategy.IntroductionSome companies automate knowledge management others rely on their people to share knowledge through more traditional means. Emphasizing the wrong approach–or trying to pursue both at the same time–can quickly undermine your business.Knowledge management is nothing new. For hundreds of years, owners of family businesses have passed their commercial wisdom on to their children, master craftsmen have painstakingly taught their trades to apprentices, and workers have exchanged ideas and know–how on the job. But it wasn"t until the ۱۹۹۰s that chief executives started talking about knowledge management. As the foundation of industrialized economies has shifted from natural resources to intellectual assets, executives have been compelled to examine the knowledge underlying their businesses and how that knowledge is used. At the same time, the rise of networked computers has made it possible to codify, store, and share certain kinds of knowledge more easily and cheaply than ever before.Since knowledge management as a conscious practice is so young, executives have lacked successful models that they could use as guides. To help fill that gap, we have recently studied the knowledge management practices of companies in several industries. We started by looking at management consulting firms. Because knowledge is the core asset of consultancies, they were among the first businesses to pay attention to–and make heavy investments in–the management of knowledge. They were also among the first to aggressively explore the use of information technology to capture and disseminate knowledge. Their experience, which is relevant to any company that depends on smart people and the flow of ideas, provides a window onto what works and what doesn"t.Consultants, we found, do not take a uniform approach to managing knowledge. The consulting business employs two very different knowledge management strategies. In some companies, the strategy centers on the computer. Knowledge is carefully codified and stored in databases, where it can be accessed and used easily by anyone in the company. We call this the codification strategy.

In other companies, knowledge is closely tied to the person who developed it and is shared mainly through direct person-to-person contacts. The chief purpose of computers at such companies is to help people communicate knowledge, not to store it. We call this the personalization strategy. A company"s choice of strategy is far from arbitrary-it depends on the way the company serves its clients, the economics of its business, and the people it hires. Emphasizing the wrong strategy or trying to pursue both at the same time can, as some consulting firms have found, quickly undermine a business.The two strategies are not unique .to consulting. When we looked beyond that business and analyzed computer companies and health care providers, we found the same two strategies at work. In fact, we believe that the choice between codification and personalization is the central one facing virtually all companies in the area of knowledge management. By better understanding the two strategies and their strengths and weaknesses, chief executives will be able to make more surefooted decisions about knowledge management and their investments in it.Codification or Personalization?Some large consulting companies, such as Andersen Consulting and Ernst & Young, have pursued a codification strategy. Over the last five years, they have developed elaborate ways to codify, store, and reuse knowledge. Knowledge is codified using a "people-to-documents" approach: it is extracted from the person who developed it, made independent of that person, and reused for various purposes. Ralph Poole, director of Ernst & Young"s Center for Business Knowledge, describes it like this: "After removing client-sensitive information, we develop "knowledge s" by pulling key pieces of knowledge such as interview guides, work schedules, benchmark data, and market segmentation analyses out of documents and storing them in the electronic repository for people to use. This approach allows many people to search for and retrieve codified knowledge without having to contact the person who originally developed it. That opens up the possibility of achieving scale in knowledge reuse and thus of growing the business. Take the example of Randall Love, a partner in the Los Angeles office of Ernst & Young. Love was preparing an important bid for a large industrial manufacturer that needed help installing an enterprise resource planning system. He had already directed projects for implementing information systems for several manufacturers in other industries, but he hadn"t yet worked on a manufacturing project in this one. He knew other Ernst & Young teams had, however, so he searched the electronic knowledge management repository for relevant knowledge. For help with the sales process, he found and used several

presentations on the industry-documents containing previously developed solutions-as well as value propositions that helped him estimate how much money the client would save by implementing the system.Because Love reused this material, Ernst & Young won the project and closed the sale in two months instead of the typical four to six. In addition, his team found programming documents, technical specifications, training materials, and change management documentation in the repository. Because these documents were available, Love and his team did not have to spend any time tracking down and talking with the people who had first developed them. The codification of such knowledge saved the team and the client one full year of work.Ernst & Young executives have invested a lot to make sure that the codification process works efficiently. The ۲۵۰ people at the Center for Business Knowledge manage the electronic repository and help consultants find and use information. Specialists write reports and analyses that many teams can use. And each of Ernst & Young"s more than ۴۰ practice areas has a staff member who helps codify and store documents. The resulting area databases are linked through a network.Naturally, people-to-documents is not the only way consultants in firms like Ernst & Young and Andersen Consulting share knowledge-they talk with one another, of course. What is striking, however, is the degree of emphasis they place on the codification strategy.By contrast, strategy consulting firms such as Bain, Boston Consulting Group, and McKinsey emphasize a personalization strategy. They focus on dialogue between individuals, not knowledge s in a database. Knowledge that has not been codified and probably couldn"t be-is transferred in brainstorming sessions and one-on-one conversations. Consultants collectively arrive at deeper insights by going back and forth on problems they need to solve.Marcia Blenko, for example, a partner in Bain"s London office, had to consider a difficult strategy problem for a large British financial institution. The client wanted Bain to help it expand by offering new products and services. The assignment required geographic and product-line expertise, a broad understanding of the industry, and a large dose of creative thinking. Blenko, who had been with Bain for x۲ years, knew several partners with expertise relevant to this particular problem. She left voice mail messages with them and checked Bain"s "people finder" database for more contacts. Eventually she connected with nine partners and several managers who had developed growth strategies for financial services institutions. She met with a group of them in Europe, had videoconferences with others from Singapore and Sydney, and made a quick trip to Boston to attend a meeting of the

financial services practice. A few of these colleagues became ongoing advisers to the project, and one of the Asian managers was assigned full time to the case team. During the next four months, Blenko and her team consulted with expert partners regularly in meetings and through phone calls and e-mail. In the process of developing a unique growth strategy, the team tapped into a worldwide network of colleagues" experience.To make their personalization strategies work, firms like Bain invest heavily in building networks of people. Knowledge is shared not only face-to-face but also over the telephone, by e-mail, and via videoconferences. McKinsey fosters networks in many ways: by transferring people between offices by supporting a culture in which consultants are expected to return phone calls from colleagues promptly by creating directories of experts, and by using "consulting directors" within the firm to assist project teams.These firms have also developed electronic document systems, but the purpose of the systems is not to provide knowledge s. Instead, consultants scan documents to get up to speed in a particular area and to find out who has done work on a topic. They then approach those people directly.When we initially looked at how consulting companies manage knowledge, we found that they all used both the codification and the personalization approaches. When we dug deeper, however, we found that effective firms excelled by focusing on one of the strategies and using the other in a supporting role. They did not try to use both approaches to an equal degree.Different Strategies, Different DriversA company"s knowledge management strategy should reflect its competitive strategy: how it creates value for customers, how that value supports an economic model, and how the company"s people deliver on the value and the economics.Creating Value for Customers. Randall Love"s approach to implementing the information system is typical of consulting companies where the efficient reuse of codified knowledge is essential because they are dealing with similar problems over and over. In such firms, the service offering is very clear: the customer benefits because the consultants can build a reliable, high-quality information system faster and at a better price than others by using work plans, software code, and solutions that have been fine-tuned and proven successful. That"s not to say that the process operates on automatic pilot. It"s like building with Lego blocks: consultants reuse existing bricks while applying their skills to construct something new.Strategy consulting firms offer customers a very different kind of value. Consultants like Marcia Blenko tackle problems that don"t have clear solutions at the outset. They seek advice from colleagues to deepen their understanding of the issues, but in the end

they must create a highly customized solution to a unique problem. Because their clients" problems are difficult and one of a kind, the consultants can charge high fees for their services.Turning a Profit. Companies that follow a codification strategy rely on the "economics of reuse." Once a knowledge asset-software code or a manual, for example - is developed and paid for, it can be used many times over at very low cost, provided it does not have to be substantially modified each time it is used. Because the knowledge is contained in electronic repositories, it can be employed in many jobs by many consultants. Many consultants can be assigned to a project big projects will have a high ratio of consultants to partners. For example, there are more than ۳۵ consultants for each partner at Andersen Consulting.The reuse of knowledge saves work, reduces communications costs, and allows a company to take on more projects. As a consequence, firms such as Andersen Consulting and Ernst & Young have been able to grow at rates of ۲۰٪ or more in recent years. Ernst & Young"s worldwide consulting revenues, for example, increased from $۱.۵ billion in ۱۹۹۵ to $۲.۷ billion in I۹۹۷.By contrast, the personalization strategy relies on the logic of "expert economics." Strategy consulting firms offer their clients advice that is rich in tacit knowledge. The process of sharing deep knowledge is time consuming, expensive, and slow. It can"t truly be systematized, so it can"t be made efficient. That means, first, that the ratio of consultants to partners in these firms is relatively low-there are approximately seven consultants for each partner at McKinsey and Bain. And second, it means that it"s difficult to hire many new consultants in a short period because every new person needs so much one-on-one training. For those two reasons, strategy consulting firms find it difficult to grow rapidly without sacrificing the customized approach.Nevertheless, their highly customized offerings allow them to charge much higher prices than firms offering more standardized services can. In ۱۹۹۷, for example, daily fees for a McKinsey consultant were on average more than $۲,۰۰۰, at Andersen Consulting, the figure was slightly more than $۶۰۰.Managing People. Not surprisingly, the two kinds of firms hire different kinds of people and train and reward them differently. Ernst & Young and Andersen Consulting hire undergraduates from top universities and train them to develop and implement change programs and information systems. Andersen"s recruits are trained at the firm"s Center for Professional Education, a ۱۵۰-acre campus in St. Charles, Illinois. Using the knowledge management repository, the consultants work through scenarios designed to improve business processes. They are implementers, not inventors the "not invented

here" attitude has no place in a reuse firm.McKinsey, BCG, and Bain hire top-tier M.B.A. graduates to be inventors-that is, to use their analytic and creative skills on unique business problems. These firms also want people who will be able to use the person-to-person knowledge-sharing approach effectively. To be sure of obtaining people with that mix of skills, they recruit with extraordinary care. Partners and senior consultants interview a candidate six to eight times before making a job offer. At Bain, ۱ out of ۶۰ applicants gets an offer. Once on board, their most important training comes from working with experienced consultants who act as mentors.Any company that depends on smart people and the flow of ideas must choose a knowledge management strategy.From Health Care to High TechThe strategies of codification and personalization do not apply only to the world of consulting. We found that providers of health care and manufacturers of computers also need to choose a knowledge management approach that fits their needs and goals.Access Health, a call-in medical center, exploits a reuse model. When someone calls the center, a registered nurse uses the company"s "clinical decision architecture" to assess the caller"s symptoms, rule out possible conditions, and recommend a home remedy, doctor"s visit, or emergency room trip. The knowledge repository contains algorithms of the symptoms of more than ۵۰۰ illnesses. CEO Joseph Tallman describes the company"s strategy: "We are not inventing a new way to cure disease. We are taking available knowledge and inventing processes to put it to better use.Access Health provides a prime example of the benefits that come from reusing codified knowledge-in this instance, software algorithms. The company spent a lot to develop those algorithms, but it has been repaid handsomely for its investment. The first ۳۰۰ algorithms that Access Health developed have each been used an average of ۸,۰۰۰ times per year. That level of reuse allows it to charge low prices per call. In turn, the company"s paying customers-insurance companies and provider groups-save money because many callers would have made expensive trips to the emergency room or doctor"s office when they could have been diagnosed over the phone.Contrast Access Health"s reuse strategy with the highly developed personalization model used at Memorial Sloan-Kettering Cancer Center in New York City. The center provides the best, most customized advice and treatment to cancer patients. A variety of experts consults on each patient"s case, and managing the experts" collaboration is, in essence, managing the center"s knowledge. Dr. James Dougherty, its deputy physician in chief, describes this collaboration as follows: "We coordinate intensive face-to-face communication in order

to ensure that knowledge is transferred between researchers and clinicians and between different types of clinicians." Employees work together in ۱۷ disease-specific teams. The breast cancer team, for example, has ۴۰ specialists: medical oncologists, surgeons, radiation therapists, psychologists, and others-as well as a core of basic scientists.To make person-to-person communication easy, a team"s members are all located in the same area of the hospital. Each team has several face-to-face meetings per week that everyone attends. The meetings cover basic science initiatives, clinical findings, patient care, and ongoing research.The center"s human resource-policy is aligned with its knowledge management strategy. Top cancer clinicians are attracted by Memorial Sloan-Kettering"s state-of-the-art technology and excellent reputation. These clinicians are highly paid-most receive salaries that place them in the ninety-faith percentile or above relative to their counterparts at other academic institutions. The center hires clinicians from two pools of candidates. Junior people are hired from top university residency programs and trained as fellows. The best fellows are moved into an "up or out" pyramid system. The center also hires senior, nationally recognized clinicians who often bring teams of people with them.It is hard to imagine two business models in the same industry as different as those of Access Health and Memorial Sloan-Kettering. Yet both assess patients" symptoms and make recommendations for their care, and both are highly successful. By providing reliable service at low cost, Access Health has captured ۵۰٪ of the call-center market and is growing at ۴۰٪ a year. One insurer using its services saw its emergency-room admissions drop by ۱۵ ٪ and its physician office visits by ۱۱٪. For its part, Memorial Sloan-Kettering is consistently ranked as the top cancer research and treatment institution in the country.Medicine, like management consulting and other services, is built on unique knowledge. But the two knowledge management models also apply in the industrial sector. Consider the very different approaches taken by two computer companies, Dell and HewlettPackard.Dell"s competitive strategy is to assemble expensive PCs that are made to order and sell them directly to customers. A sophisticated knowledge management system lies behind that business model. Dell has invested heavily in an electronic repository that contains a list of available components. The system drives the operation: customers choose configurations from a menu, suppliers provide components based on their orders, and manufacturing retrieves orders from the system and schedules assembly. Dell does not deliver highly customized orders, and it raises its prices considerably for orders with special components.Dell has to invest a good

deal up front to determine and specify configurations, but its investment pays off because of the knowledge"s reuse. In I۹۹۷, Dell shipped ۱۱ million PCs. Those systems were put together from ۴۰,۰۰۰ possible configurations (competitors typically offer only about ۱۰۰ configurations), which means that each configuration was used on average ۲۷۵ times. That level of reuse allows Dell to lower its costs and charge less than the competition. Propelled in part by its knowledge reuse model, Dell"s net income for I۹۹۷ was $۹۴۴ million on sales of $۱۲.۳ billion the company"s revenues have grown ۸۳٪ annually over the last four years.Hewlett-Packard, by contrast, uses a personalization approach to support its business strategy, which is to develop innovative products. For that strategy to succeed, technical knowledge must get transferred to product development teams in a timely way. The company channels such knowledge through person-to-person exchanges.For example, engineers routinely use one of the company"s planes to visit other divisions and share ideas about possible new products. Rather than limiting travel budgets, executives encourage such travel. Every employee has access to the corporate airplanes, which travel daily between HP offices. Remarkably, the company manages effective person-to-person knowledge sharing despite its size with ۱۲۰,۰۰۰ employees, HP dwarfs the largest consulting company, Andersen Consulting, which has about ۶۰,۰۰۰ people.Consider this example. An HP team recently developed a very successful electronic oscilloscope with a windows operating system and interface. Executives wanted to be sure that other divisions understood and applied the interface. To keep the costs of knowledge transfer low, they considered trying to codify the acquired know-how. They realized, however, that the knowledge they wanted to capture was too rich and subtle to incorporate in a written report. And they understood that writing answers to the many questions that would come from HP"s divisions would take an extraordinary amount of time. So they took the person-to-person approach and sent engineers from product development teams to meetings at divisions around the world and to a company-wide conference.The executives" decision didn"t come cheap: by one estimate, the company spent $۱ million on communication costs alone on this process. But the investment paid off as the interface gained widespread acceptance throughout the company.In all the companies and institutions we examined, managers had chosen a distinct knowledge management strategy. Although their approaches differed slightly, there was a common pattern among them. Those that pursued an assemble-to-order product or service strategy emphasized the codification and reuse of knowledge. Those

that pursued highly customized service offerings, or a product innovation strategy, invested mainly in person-to-person knowledge sharing.Do Not StraddleAs we"ve said, companies that use knowledge effectively pursue one strategy predominantly and use the second strategy to support the first. We think of this as an ۸۰-۲۰ split: ۸۰٪ of their knowledge sharing follows one strategy, ۲۰٪ the other. Executives who try to excel at both strategies risk failing at both. Management consulting firms have run into serious trouble when they failed to stick with one approach.The strategy consulting firms we studied all came to grief with document-driven systems. Consultants were tempted to use the systems to deliver standardized solutions, but their customers were paying for highly customized services. When the systems were misused, customers became dissatisfied.As the CEO of a major U.S. company told us, "I have been using a particular consulting company for over a decade now. One of the main reasons I have used them so regularly is because they have intimate knowledge of my company and our industry. The firm"s partners who have worked with me also know my style and my strengths and weaknesses. The advice I have gotten from them has been sensitive to our unique needs. Recently, though, I have found that they are trying to push cookie-cutter solutions. It"s almost as if they are simply changing the names on the same set of presentations. While some of .their advice is useful, I am not sure if that"s enough. Frankly I expect more-and they sure as hell have not reduced their rates....Choosing the Right StrategyCompetitive strategy must drive knowledge management strategy. Executives must be able to articulate why customers buy a company"s products or services rather than those of its competitors. What value do customers expect from the company? How does knowledge that resides in the company add value for customers? If a company does not have clear answers to those questions, it should not attempt to choose a knowledge management ....strategy because it could easily make a bad choice

ارزیابی اثردانش ضمنی بر نوآوری و خلاقیت

(بررسی وضعیت مدیریت دانش در شرکت توسعه صنعتی الکترونیک) فریبا سیدجعفررنگرز ،دکتر عباس افرزهدانشگاه صنعتی امیرکبیربهمن۱۳۸۸ چکیده: دانش ضمنی به عنوان محرکی مهم در فرایند خلاقیت و نوآوری نقش مهمی را به عنوان یک منبع سازمانی و عامل موفقیت در سازمان ایفا می‌کند. در این مقاله این نقش در مدیریت نوآوری با توجه به نوع خلاقیت مورد نیاز، نوع صنعت و ساختار خاصی که آن سازمان داراست، روشن گردیده است. در فرایند نوآوری اجزای دانش ضمنی و تصریحی با یکدیگر ادغام گردیده و به سختی قابل جدا شدن هستند. از سوی دیگر، در این پژوهش نیاز به تجزیه و تحلیل مستقیم به منظور دستیابی به نتایج صحیح مدیریت دانش ضمنی در فرایند خلاقیت، بیان گردیده است. مدیران و محققانی که در زمینه تعامل منابع

انسانی و شبکه‌ها فعالیت می کنند باید برای دانش ضمنی اهمیت بیشتری قائل شوند زیرا دانش ضمنی جریان فرایند برهمکنش و فعل و انفعال شخصی است. بنابراین، تحقیقات، انتقال فراست و شهود، یا به عبارتی دیگر آنچه انسانها درون خود حس می کنند، در جوی غیر رسمی و رودررو بهتر عمل می کند. درنتیجه در این فضا به راحتی می‌توان از ایده‌های جدید، محصولات یا فرایندها خلاقانه جهت حل مشکلات به صورت انعطاف پذیر، بهره‌مند گردید.کلید واژهمدیریت دانش، دانش ضمنی، دانش تصریحی، نوآوری، خلاقیتمقدمهسالهای اخیر «مدیریت دانش» به یک موضوع مهم و حیاتی مورد بحث در متون تجاری تبدیل شده است. جوامع علمی و تجاری هر دو بر این باورند که سازمانهای با قدرت دانش می توانند برتری‌های بلندمدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند.منابع نقد و بررسی و چشم‌اندازهای رقابتی سازمان‌ها نشان‌دهندهء تأثیرات این دیدگاه در عرصه‌های استراتژیک سازمان‌های تجاری است. (نلسون و وینتر، ۱۹۸۲) اگرچه مدیریت، آگاهی از پتانسیل‌های منابع دانش است، اما هنوز اتفاق نظری دربارهء ویژگیهای این دانش و روشهای بهره گیری از آن وجود ندارد.مدیریت دانشتبدیل داده و اطلاعات به یکدیگر به واسطه فناوری اطلاعات صورت می گیرد ولی فناوری اطلاعات گزینه ناتوانی برای تبدیل «اطلاعات» به «دانش» است. عوامل اجتماعی، «دانش» و «اطلاعات» را بهتر به یکدیگر تبدیل می کنند اما همین عوامل در تبدیل «داده» به «اطلاعات» کند هستند. این یکی از دلایلی است که ما اعتقاد داریم مدیریت دانش از طریق بهینه‌سازی دو عامل زیر سیستم‌های اجتماعی و فناوری بهتر انجام می شود. ریشه‌های این دیدگاه را می توان در چشم‌اندازهای اجتماعی- فناوری سازمان یافت. (امری، ۱۹۵۹؛ تریست و بامفورس، ۱۹۵۱) «داده» و «اطلاعات» بر مبنای «سازمان» و «اطلاعات» و «دانش» بر مبنای «تفسیر» از یکدیگر متمایز شده‌اند.بنابراین بحث این است که دانش ترکیب سازمان یافته‌ای است از «داده» که از طریق قوانین، فرآیندها و عملکردها و تجربه حاصل آمده است. به عبارت دیگر «دانش» معنا یا مفهومی است که از فکر پدید آمده (ماراکاس، ۱۹۹۹) و بدون آن، «اطلاعات» یا «داده» تلقی می شود. تنها از طریق این مفهوم است که «اطلاعات» حیات یافته و به «دانش» تبدیل می شود (بات، ۲۰۰۱). بنابراین تمایز بین «اطلاعات» و «دانش» به دیدگاه کاربر بستگی دارد. دانش یک مضمون وابسته است از آن‌رو که «مفاهیم» در ارتباط با یک الگوی مشخص تفسیر می شود. (ماراکاس، ۱۹۹۹، ص ۲۶۴)نوآوری دانشرشته مدیریت دانش به عنوان منبع و سرچشمه اصلی مزیت رقابتی در آینده شناخته شده است. این بدان معنا نیست که در دنیای به شدت رقابتی امروز نمی توان از مدیریت دانش برای کسب مزیت رقابتی و پیشبرد اهداف و مقاصد نوآوری در سازمانها استفاده کرد، بلکه می توان قاطعانه ادعا کرد که امروزه مهارتهای مدیریت دانش می تواند در پیگیری و تحقق نوآوری در سازمانها موثر واقع شود. علاوه براین، مدیریت نوآوری نیز که با مسائل و موضوعاتی نظیر مدیریت کارآمد فرایند نوآوری سر و کار دارد توجه و اقبال بسیاری را به خود جلب کرده است (GOH, ۲۰۰۴,HARKEMA AND BROWAEYS, ۲۰۰۲, GIGET, ۱۹۹۷). از آنجا که نوآوری به عنوان یکی از عناصر مهم و کلیدی کسب و کار محسوب می شود، امروزه مدیریت دانش به عنوان یکی از وظایف و کارکردهای اصلی سازمان محسوب می شود. علی رغم مطالبی که بیان شد تحقیقاتی که در زمینه دستیابی، مدیریت و کاربرد داراییهای دانش در نوآوری انجام گرفته است هنوز کافی نبوده است. امروزه، مدیریت دانش و مدیریت نوآوری دو حوزه مدیریتی متمایزی هستند که به نظر می‌رسد دارای تاثیرات و نتایج مجزایی هستند. با وجود این، یکی از دغدغه‌های عمده و اصلی مدیران ارشد سازمانها این است که از طریق کاربرد موثر داراییهای دانش به ایجاد، تحکیم و توسعه نوآوری بپردازند.ترکیب مدیریت دانش و نوآوری افزایش رقابت بین بنگاه‌ها در مقیاس جهانی باعث شده است که تفکیک یا عدم تفکیک حوزه های مدیریت دانش یا مدیریت نوآوری موضوع چندان استراتژیک و مهمی به شمار نیاید. در عوض، موضوع استراتژیک و مهم کاربرد مدیریت دانش در فرایندهای مدیریت نوآوری است که موجب می شود سازمانها عملکرد خود را ارتقا ببخشند. برای اینکه بتوانیم چشم انداز روشنی به مدیریت استراتژیک نوآوری دانش بگشاییم، لازم است که دو جریان فکری پشتیبان مدیریت دانش و مدیریت نوآوری را بیان کنیم. رویکرد استراتژیک به مدیریت دانش و مدیریت نوآوری

ممکن است به ترکیب و یکپارچه سازی بیشتر این دو حوزه منجر گردد. برای اینکه این جنبه از مدیریت نوآوری دانش درک شود یک چارچوب مدیریت استراتژیک ارائه می گردد که به عنوان یک الگوی مفهومی قادر است به سازمانها کمک کند که درک کنند چگونه می توان نوآوری دانش را از طریق یک روش کلی، جامع و هماهنگ هدایت کرد.عناصر تشکیل دهنده نوآوری دانشاولین بار پیتر دراکر بود که از اصطلاح کارگر دانش (knowledge worker (استفاده کرد. در واقع تا همین اواخر بود که مدیران و سیاستگزاران سازمانی دریافتند نوآوری موفق نوآوری دانش‌مدار است. «آمی‌دون» نوآورری دانش را بدینگونه تعریف می کند: ایجاد، توسعه، تبدیل و کاربرد افکار جدید در قالب کالاها و خدمات قابل فروش که موجب موفقیت سازمانها، اعتبار اقتصاد یک ملت و پیشرفت و ترقی یک جامعه می شود. نوآوری دانش دو عنصر کلیدی دارد: اول شناسایی دانش به عنوان یک عامل کلیدی و دوم اقدامات مربوط به مدیریت دانش.دانش صریح و دانش ضمنیصاحب نظران دانش را به دو دسته تقسیم می کنند: دانش صریح و دانش ضمنی. « نوناکا» و نویسندگانی دیگر از جمله «پولانی» دانش تصریحی را دانشی می دانند که می توان آن را به سادگی نوشت یا بیان کرد و در پایگاه داده‌ها ذخیره کرد. این نوع از دانش را می توان فرم داد و به صورت یک فرمول علمی و یا کتابچه راهنما بین افراد سازمان منتشر کرد. دستورالعمل‌ها، مقررات، قوانین، رویه‌های انجام کار، آئین‌نامه‌ها، شرح جزئیات و... که به صورت رسمی در بین افراد سازمان به آسانی قابل انتقال هستند همه دانش تصریحی به حساب می آیند.به عبارت دیگر، دانش صریح یا آشکار دانشی است که به آسانی قابل انتقال می باشد و می توان آن را به کمک یک سری از نشانه‌ها مثل حروف، اعداد و... در قالب نوشته، صدا، تصویر، عکس، نرم افزار، پایگاه داده و... مدون و کدگذاری کرد؛ به همین دلیل به اشتراک گذاری دانش صریح به راحتی امکان پذیر است. معمولاً ـ دانش صریح در سازمان‌ها به شکل اسناد حاصل از فعالیت های تحقیقاتی، مستندات تولید یا تعمیرات، قوانین، رویه‌های کاری، برنامه‌های روزمره و... در می آیند که بر اساس آنها هر یک از کارکنان به انجام وظایف خود مشغولند.در مقابل، دانش ضمنی شخصی بوده و فرموله کردن آن بسیار مشکل است. این نوع از دانش که از طریق تسهیم تجربیات با مشاهده و تقلید اکتساب می شود، ریشه در اعمال، رویه‌ها، تعهدات، ارزش‌ها و احساسات افراد داشته؛ قابل کدگذاری نبوده؛ و به سادگی از طریق زبان بیان نمی شود.دانش ضمنی و نوآوریعصر حاضر، عصر تحولات و تغییرات شگرف درفناوریهاست. عصری که ساختار فکری آن آکنده از عمق بخشیدن به اطلاعات و توجه به مشارکت نیروی انســـانی خلاق و دانش گرا به جای نیروی انسانی عملکردی است. از این رو، مدیریت هوشیار بر آن است تا هرچه بیشتر و بهتر درجهت استفاده از ابزاری به نام دانش برای رویارویی و مقابله با عوامل عدم اطمینان، حفظ موقعیت و ایجاد خلاقیت و نوآوری جهت گسترش عرصه رقابتی خود برآید، این امر مستلزم این است که سازمان با ارج نهادن به مدیریت دانش و متقابلا مدیریت خلاقیت و نوآوری، آن را به عنوان یک نیاز استراتژیک و ضروری جهت پیشگامی در عرصه رقابت پذیری، در زمره برنامه‌های اولویت‌دار خود قرار دهد. مدیریت نوآوری در واقع فرایندی است که از طریق ترکیب و یکپارچگی اجزای مختلف دانش به پدیدآوردن بدیهیات می پردازد. در این عصر ضمن تلاشهای بسیاری که در زمینه ساختاردهی و مهندسی مجدد فرایندها و همچنین کاهش هزینه ها به منظور کسب سودآوری، توسط شرکتها انجام گرفته است، اینک نوبت این است تا بسیاری از آنها به تجدید سبد محصولات خود از طریق ایجاد نوآوری بپردازند. در این راستا خلاقیت و تولید افکار و اندیشه های نو توسط مدیران و کارکنان سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده و جایگاه والایی را درسازمان به خود اختصاص داده است. امروزه سازمانهایی موفق هستند و می توانند در دنیای پررقابت ادامه حیات بدهند که دائماً افکار و اندیشه‌های جدید را در سازمان کاربردی سازند نقش دانش ضمنی به عنوان یک اهرم کلیدی در ایجاد نوآوری مورد تاکید قرار گرفته و با هدف موفقیت خلاقیت، ضمن استناد بر تحقیقات انجام شده در این حیطه، ابعاد مرتبط دانش ضمنی و مدیریت نوآوری بررسی و تشریح می شود. بر این اساس در آغاز با مروری بر ادبیات مدیریت دانش ضمنی و مدیریت نوآوری، نقش دانش ضمنی بر خلاقیت و نوآوری سازمانی در سه بعد: تکامل

دانش ضـمنی، حیـاتی سازی آن و انتقال دانش ضـمنی بررسـی شـده، سپس با بیان سه محور: انواع نوآوری، نوع صـنعت و ساختار سازمانی یک سازمان خلاق در مـدیریت نوآوری، مدلی یکپارچه از ارتباط و تاثیر مدیریت دانش ضـمنی بر مدیریت نوآوری ارایه می گردد.کار میدانییکی از رویکردهای علمی در ارزشیابی رویکرد مبتنی بر هدف می‌باشد که در این راهنما سعی شده الگوریتمی منـاسبی برای اجرای ارزشـیابی درونی مبتنی بر هـدف ارائه گردد. هـدف اصـلی از چنین ارزشـیابی ارتقـاء دانش بوده و این مهم از طریق فراینـدی انجـام می گیرد که منجر به قضاوت یا توصـیه ها و پیشـنهاداتی در خصوص مـدیریت دانش می گردد. بطور معمول ماهیت چنین ارزشـیابی‌هایی بیشتر کیفی است. پرسشـنامه (در پیوست ارائه شده است) مجموعه‌ای از سوال‌هاست که پاسخ دهنده با ملاحظه آنها پاسخ لازم را ارائه می دهد. در این راسـتا ارزیابی بر روی شـرکت توسعه صنعتی الکترونیک انجام گرفت، این شرکت در زمینه تجهیرات پزشـکی فعالیت می‌نمایـد. و نماینـدگی چنـدین شـرکت امریکایی را در ایران برعهده دارد. شایان ذکر است که تعداد پرسنل این شرکت ۶۸ نفر می‌باشد.نتایج کار میدانیاین موضوع کاملا روشن است که هر سازمانی با توجه به نوع صـنعت، نوع خلاقیت و ساختار سازمانی ویژه‌ای که داراست به منظور به کارگیری دارایی‌های دانش ضمنی موجود در راستای موفقیت خلاقیت، مکانیسم‌ها و ساختارهای مختلفی را به کار می گیرد. مشـکلاتی که در حوزه فراینـد خلاقیت رخ می دهنـد، اغلب آن قـدر پیچیـده هسـتند که تنهـا بر پـایه یـک تجزیه و تحلیـل سـاده قابل حل نیسـتند. «بلوم» در مطالعات موردی خود نشان داده است که در مراحل انتهایی فرایند نوآوری، دانش ضـمنی، به سرعت گرفتن این فرایندکمک کرده، در نتیجه به موفقیت در نوآوری منجر می گردد. در شکل۲ ارتباط بین مـدیریت دانش ضـمنی و مدیریت نوآوری دیده می‌شود.«ریتر» موفقیت نوآوری را با دو بعد موفقیت در نوآوری محصـول و موفقیت در نوآوری فراینـد تعریف می‌کنـد. او معتقـد است : «خلاقیت موفقیت آمیز به افزایش سود و درآمـد منجر می شود». وی در چهار سازمانی که مورد آزمون قرار داد، از طریق به کارگیری دانش ضـمنی صحیح، مراحل انتقال و اجرای ایده ها را در فراینـد نوآوری کوتـاه کرد. در ادامه بایـد به این نکته اشـاره کرد که در نظر گرفتن محـدودیت ذاتی گزینه‌هـای مختلف، قبل از اینکه مراحـل واقعی آزمـون آغـاز شونـد، به سـرعت گرفتن این فراینـد منجر می گردد. موفقیت فراینـد نوآوری زمـانی به وقوع می پیونـدد که در هر مرحله آن بر یـک بحران، خواه از طریق سـرعت گرفتن فراینـد یـا ممانعت از توقف فراینـد، غلبه شود.این موضوع نشان می دهـد که با مـدیریت صـحیح دانش ضـمنی مشـکلات به وجود آمـده به روشـی انعطاف‌پـذیر حل خواهند شد و در تمامی مراحـل فراینـد خلاـقیت (از کشف ایـده گرفته تـا ورود به بازار و اسـتفاده)، دانش ضـمنی اهمیت زیادی در جهت موفقیت خلاقیت خواهـد داشت.تصـمیم گیری در فرایند خلاقیت شدیدا به فن دانش ضـمنی بسـتگی دارد. در نتیجه دانش ضـمنی نقش مهمی را در تمـام مراحل فراینـد نوآوری ایفا می کنـد. این موضوع کاملا روشن است که در تمام مراحل فراینـد نوآوری (کشف و ایجاد ایـده) میزان نامشهودی و ملموس نبودن افزایش می‌یابد، بنابراین دانش ضمنی، نقش مهمی را در هر مرحله از فرایند خلاقیت ایفا می کند. بنابر تحقیقات انجام شده، این گونه اسـتنتاج می شود که مدیریت دانش ضمنی لازم است به منظور توانایی در بیشینه سازی موفقیت خلاقیت و نوآوری، همراسـتا با مدیریت نوآوری یک سازمان پذیرفته شده و بر سه بعد مختلف دانش ضـمنی(تکامل، حیاتی سازی و انتقال دانش ضمنی) تاکید شود. هر چه دانش ضمنی مرتبط‌تری در مراحل مختلف فرایند خلاقیت وارد شود، مدیریت نوآوری به صـورت کـارا و مـوثرتر عمـل خواهـد کرد که این امر منجر به افزایش مـوفقیت خلاـقیت می گردد. ارائه راهکـار الگوی مارپیـچ مارپیچ دانش- پل ارتباطی دانش آفرینی و خروجی‌های سیسـتم مدیریت دانش- در حقیقت تبدیل دانش ضـمنی به دانش صـریح و نیز اسـتفاده از دانش صـریح برای گسترش دانش ضـمنی در میـان افراد است. دانش جدیـد همواره با فرد آغاز می شود. یک محقق برجسـته دیـدگاهی دارد که او را به ثبت اختراعی جدیـد رهنمون می سازد. بینش یک مدیر میانی در مورد روند بازار، کاتالیزوری برای معرفی یک محصول جدیـد و مهم است. یک کارگر ساده پس از سالها تجربه به نوآوری در یک فرآینـد جدیـد می رسـد.در تمام این مثالها دانش فردی کارکنان به دانش سازمانی تبدیل می شود که برای شـرکت به عنوان یک کل ارزشمند است. قرار دادن

دانش فردی در اختیـار دیگران، فعالیت اصـلی سازمانهای دانش آفرین است. این کار به‌طور مـداوم و در تمام سـطوح سازمان انجام می شود.الگوی مارپیچ دانش چنین است:۱-ضمنی به ضمنی: بعضی اوقات فردی دانش ضمنی خود را به‌طور مستقیم با فرد دیگری در میان می گذارد. برای مثال وقتی تاناکا به عنوان شاگرد سـرنانوای هتل شروع به کار کرد توانست مهارتهای ضمنی او را از طریق مشاهده، تقلید و تمرین یاد بگیرد. آنچه او یاد گرفته بود تبدیل به قسـمتی از دانش ضـمنی او شد. ۲-صریح به صریح: فرد می‌تواند قسـمتهای مجزایی از دانش صریح را با یکدیگر ترکیب کند و یک کل جدید تشکیل بدهد. برای مثال حسابرس یک شرکت را در نظر بگیریـد. او اطلاعـات مختلف سازمـان جمع آوری و بـا کنـار هم قرار دادن آنهـا یک گزارش مالی تهیه می کنـد. این گزارش، دانش جدیـدی است که از ترکیب اطلاعـات کسب شـده از منـابع مختلف به‌دست آمـده است. امـا این ترکیب نیز، به‌معنای واقعی، دانش موجود شرکت را گسترش نمی دهد.۳-ضمنی به صریح: وقتی تاناکا توانست دانش ضمنی خود در مورد پخت نان را توضیح بدهـد، آن را به دانش صـریح تبـدیل کرد و بنابراین توانست آنرا با همکارانش در تیم تحقیقات در میان بگذارد. مثال دیگر را می توان در مورد حسابـدار شـرکت عنوان کرد. او به جـای تـدوین یک برنامه مالی معمولی برای شـرکت خود، براساس دانش ضـمنی حاصل از تجارب سالیان دراز، یک رویکرد ابـداعی جدیـد برای کنترل بودجه شـرکت ابداع کرد.۴-صـریح به ضمنی: ضمن اینکه دانش صـریح جدید در سازمان به‌کار می رود، کارکنان شرکت آن را به تدریج نهادینه و از آن برای گسترده‌ترکردن، بسط دادن و اصـلاح چارچوبهـای دانش ضـمنی خـود اسـتفاده می کننـد. گروه‌هـای تخصصـی (Community of Practices)گروه‌های تخصصـی گروه‌هایی متشـکل از افراد می باشـند که هر یک در یک حوزه کاری متخصـص بوده و به منظور حل برخی مشـکلات، یادگیری و توسـعه ایده های جدید دور هم گرد آمده اند. تشـکیل و به کارگیری گروههای تخصصی (CoP) در قسمتهای کلیدی سازمـان یکی از راه‌هـای عملیـاتی جهت مـدیریت دانـایی هـا به عنـوان یـک سـرمایه می‌باشـد همـانگونه که سازمـان هـا به صورت سیسـتماتیک و با حساسـیت سـرمایه های مشهود خود را مدیریت می نمایند. در عصر دانش محور پیچیده شدن دانش ها و پیشرفت علم و تکنولوژی ایجـاد نوعی تضاد نموده است، همزمان با نیاز به متخصـصان قوی تر و فعالیت به صورت تخصصـی تر روی دانش ها–که مستلزم زمان بیشتر می‌باشد– بازه عمر دانش ها کوتاه تر شده است! در نتیجه بدون وجود گروههایی که به صورت تخصصی روی حوزه های حساس دانش تمرکز کرده باشـند، همراه شدن با این سرعت بالای تغییرات غیر ممکن می‌باشد. بی توجهی به حفظ دارایی های دانشی حساس سازمان می تواند منجر به یک تاثیر منفی شدید گردد علی الخصوص زمانی که یک کارمند کلیدی و یا مرتبـط بـا یـک پروژه و یا فراینـد کاری خاص باشـد. در این صورت زمان زیادی جهت جایگزینی اطلاعات و دانش های از دسـت رفته سازمان نیاز می‌باشـد. در بسـیاری از موارد سازمان دست به تولید دانایی هایی می زند که در اختیار اعضای قبلی سازمان وجود داشـته است و می توانـد باعث ایجاد زیان های غیر قابل جبران گردد. گروههای تخصصـی (CoP) همچنین فرصتهایی جهت ایجاد نوآوری در سازمـان می باشـند. نوآوری فراینـدی است که به نـدرت به صورت انفرادی ایجاد می گردد و معمولاً نتیجه تلاش های گروهی و تسـهیم دانش می‌باشد. بنابراین اهمیت تشکیل گروههای تخصصی با هدف ایجاد هم افزایی جهت پیشرفت های کاری به صورت مضاعف برای سازمان نمود پیدا می کند.نتیجه‌گیری دنیایی که ما در آن زندگی می کنیم مملو از داده‌ها و اطلاعاتی اسـت که در فضای ماده پراکنـده هسـتند. برای از دست ندادن و اسـتفاده بهینه از آنها ناگزیر به اداره کردن آنها هستیم. این عمل به‌وسـیله مـدیریت دانش انجام می شود. اما برای مقابله با تغییرات و تاختن به سوی هدف در اجتماع پیشـرفته امروزی، باید علاوه بر مدیریت دانش فعلی دست به خلاقیت و نوآوری زد و راههای جدید را آزمود. ایجاد دانش جدید، پاره‌ای از روشهای آن ونیز رابطه ورودی وخروجی سیسـتم مـدیریت دانش، یعنی سازمانهـای یادگیرنـده-یاددهنـده و مربی از مبـاحثی بودنـد کـه در ایـن مقـاله مطرح شدنـد.بجاسـت که مـدیران بـا دقت و تامـل بیشتری این مباحث را دنبال کننـد تا بتواننـد در دنیای متلاطم و پر رقابت کنونی خود و شرکتشان را به سر منزل مقصود برسانند.منابع و مراجع ۱. جعفری، مصطفی. کلانتر، سیدکیانوش.«مدیریت دانش در سازمان»؛ تدبیر،

سال چهاردهم، شماره ۱۴۲، اسفند ۱۳۸۲.۲. میرزابیگی، جهانشاه، انتقال دانش و حفظ مهارت : نیاز پیوسته فرایند جهانی شدن،مجله مـدیر ساز، مرداد ۱۳۸۴.۳. الوانی.سید مهـدی "سازمان‌های یاددهنده نسل جدید سازمان‌های یادگیرنده."مدیریت وتوسـعه.شـماره ۱۸.صفحات۸-۱۷ . ۱۳۸۲.۴. تـامس.اچ.دانپورت و لارنس پروسـاک "، مـدیریت دانش، "دکـتر حسـین رحمان‌سـرشت، انتشـارات شرکت طراحی مهندسی قطعات ایران خودرو، ۱۳۷۹.

۵. Bajaria,H.J., "Knowledge Creation and Management:Inseperable Twins", Total Quality Management, ۲۰۰۰, Vol. ۱۱, Issue ۴-۶.۶. Delic, Kemal A. Lahaix, Dominique, "Knowledge Harvesting, Articulation,and Delivery" , Hewlett_Packard Journal,۱۹۹۸, Vol. ۴۹, Issue ۲.۷. Hatten, Kennet. Rosenthal, Stephen, "Creating Knowledge through Experiments" , Knowledge Management Rewiew, ۲۰۰۰, Vol ۳, Issue ۴.۸.. Kershberg, Lany, "Knowledge Management in Heterigeneous Date Warehouse Environment", ۲۰۰۱.۹.. Loshin, Pete , "Knowledge Management" , Computer World, ۲۰۰۱ , Vol ۳۵, Issue ۴۳.۱۰.. Marwick,A.D.,"Knowledge Management Technology" , IBM System Journal, ۲۰۰۱, Vol. ۴۰, Issue ۴.۱۱.. Morey, DarylMayburg,Mark Thuraisingham,Bhavani, "Knowledge Management", Massachusetts Institute of Technology,۲۰۰۰.۱۲.Nonaka , I., "How Organizations Learn", International Thamson Business Press, ۱۹۹۶,P.P.۱۸_۳۱.

پیوستپرسش اهمیت(۰-۹) برخورداری(۰-۹)۱- رهبری/ آیا سازمان شما دارای چشم انداز و استراتژی مشخص در حوزه دانایی می‌باشد، مدیران ارشد سازمان به آن پایبند هستند و نقش دانش در پیشبرد شرکت به درستی مشخص و مکتوب گردیده است؟ ۸ ۷ ۲- ارزیابی دانشی/ آیا سازمان شما سرمایه های دانشی خود را با روشی سیستماتیک اندازه گیری و مدیریت می نماید و گزارشات مناسبی را در این زمینه تدوین می کند؟ ۷ ۵۳- فرایندها /آیا در سازمان شما فرایندهای مدونی جهت جمع آوری، ارزیابی و سازماندهی به دانش های حساس سازمانی و برون سازمانی طراحی گردیده است؟ ۷ ۶۴- دانش ضمنی/ آیا شما بهترین متخصصان در حوزه های مختلف کاری سازمانتان را می شناسید و آیا مکانیسم های مشخصی جهت تبدیل دانش ضمنی آنها به دانش آشکار موجود می‌باشد؟ ۸ ۵- فرهنگ، ساختار /آیا تسهیم دانش در واحدهای سازمان فعالانه مورد تشویق و پاداش دهی قرار می گیرد؟ آیا فضای سازمان موجب تشویق افراد به تسهیم دانش می گردد؟ ۶ ۳

۶- بهره برداری دانشی/ آیا در سازمان شما دانش و مدیریت دانش منجر به تولید محصولات وخدمات جدید و یا ارائه خدمات بهتر به مشتریان و افراد خارج سازمانی مرتبط با سازمان می گردد؟ ۸ ۶

۷- افراد،مهارت ها /آیا نقش ها و افراد مشخصی مختص به مدیریت دانش تعریف و مشخص گردیده اند و آیا تمامی مدیران ارشد و متخصصان سازمان آموزش های لازم در حوزه مدیریت دانش را دریافت نموده اند؟ ۷ ۸ ۵- زیر ساختهای تکنولوژیکی /آیا امکانات لازم جهت تبادل و تسهیم دانش های حیاتی از طریق سیستمی با قابلیت های بالا در سازمان فراهم آمده است؟ ۶ ۲۹- نوآوری و خلاقیت/مدیریت دانش تا چه حد نوآوری و خلاقیت سازمان موثر است؟ ۸ ۷۱۰- ساز و کارهای دانش آفرینی/آیا دانش آفرینی در سازمان شما وجود دارد؟برای این امر از چه ساز و کارهایی استفاده می گردد؟ ۷ ۵

موانع و چالش های فراروی مدیریت دانش

مرضیه شجاعی

چکیده : امروزه برخورداری از اطلاعات و دانش روزآمد به موقعیتی استوار برای ادامه حیات فردی و اجتماعی تبدیل شده و حتی توان رقابت در بازار منوط به کسب توسعه دانش فردی و سازمانی است تا حدی که دانش جزئی اساسی از سرمایه، تلقی شده است ، به منظور استفاده بهینه از سرمایه دانش در سازمانها، رشته جدیدی از مدیریت بنام ،مدیریت دانش پدید آمده است تا ضمن بهبود بخشیدن به فرایندهای دانش و با پیوند بین استراتژی سازمان و استراتژی مدیریت دانش در تامین دانش مناسب در زمان مناسب برای فرد مناسب به حفظ مزیت رقابتی سازمان کمک کند. امروزه به خوبی مدیران به اهمیت دانش و مدیریت دانش در سازمانها واقف شده اند ، بسیاری از آنان به دنبال پیاده سازی سیستم مدیریت دانش در سازمان خود هستند ، در عین حال آنان نگران این هستند که نتوانند سیستم مذکور را در سازمان خود پیاده کرده و در نتیجه مدیریت دانش در سازمانها آنها با شکست مواجه شود،در مقاله حاضر ضمن اشاره به منافع حاصل از پیاده سازی مدیریت دانش ، چالش ها و موانع موجود از قبیل تکنولوژی ، موانع فرهنگی، ساختار سازمانی ، کنترل و فرماندهی ، فقدان انگیزش و ... را بررسی کرده ودرآخر به این نتیجه رسیده شده که در پیاده سازی مدیریت دانش سازمانها با توجه به مزایای بی شمار ناشی از اجرای مدیریت دانش ، بایستی اقدام به شناسایی موانع موجود بر سر راه بکنند و قبل از هر اقدام عجولانه و آتی زدگی در این زمینه تحقیق بیشتری انجام داده تا زمینه کاهش موانع و افزایش موفقیت سیستم مذکور بوجود آید . ضمن آنکه روش تحقیق حاضر کتابخانه ای و نتایج حاصل از تحقیق با مطالعه کتب و مقالات بدست آمده است .کلمات کلیدی :مدیریت دانش ، فواید مدیریت دانش ، چالش ها ، شکست مدیریت دانشمقدمه : در دسته بندی ای که از سوی صاحب نظران کسب و کار ارائه گردیده ، دهه ۱۹۸۰ را دهه جنبش کیفیت (تاکید بر اینکه برای دستیابی به کیفیت بهتر ،همه کارکنان باید از قدرت فکری خود بهتر استفاده کنند)، دهه ۱۹۹۰ را دهه مهندسی مجدد (استفاده از فناوری برای بهبود فرایندهای کسب و کار و کاهش هزینه ها) و دهه ۲۰۰۰ را دهه مدیریت دانش لقب داده اند . (فتحیان وقوامی فر ، ۱۳۸۴)مدیریت دانش مفهومی میان رشته ای است و تاکید آن بر دانش ، آن را از سایر رویکردهای مدیریتی متمایز می کند . بدون این تاکید ، مدیریت دانش صرفاً یک مفهوم باز یافته و تکراری موضوع مدیریت می شود و بدون توضیح روشن دانش بحث مدیریت دانش از هدف خود دور می افتد . بنابراین دانش هویت و ماهیت مدیریت دانش را تشکیل می دهد. (عدلی ،۱۳۸۴)یکی از مدیران ارشد شرکت" هیولت پاکارد " می گوید" :اگر هیولت پاکارد می دانست که چه چیزهایی را می داند سود دهی اش سه برابر می شد (" اخوان وجعفری،۱۳۸۴)مدیریت دانش در پی ایجاد ارزش از طریق دارایی های نا محسوس سازمان می باشد .بسیاری از سازمانها برای تسهیل در فرایند به اشتراک گذاری و ادغام دانش به طراحی سیستم های مبتنی بر رایانه می پردازند . باید توجه داشت که برای این کار تنها استفاده از تکنولوژی های رایانه ای در مدیریت دانش کافی نمی باشد ، کاربران سیستم مدیریت دانش می دانند که کارکنان و فرهنگ کار ، دیگر عوامل تعیین کننده در موفقیت یا شکست اجرای سیستم مدیریت دانش محسوب می شوند . توجه به ورودی هایی چون توجه ، انگیزه ، تعهد ، خلاقیت ، نوآوری برای توضیح مناسب خروجی های عملکرد سازمان ضروری است . اما اغلب مدیران در فهم جنبه های عملی مدیریت دانش با چالش های مختلفی روبرو هستند . (شریف زاده ،بودلایی،۱۳۸۷،ص۲۷۱) در نتیجه برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش باید در پی شناخت چالش ها بود. در ادامه مقاله به شناسایی این چالش ها پرداخته شده است .مدیریت دانش چیست : مدیریت دانش یک مدل کسب و کار نظام یافته داخلی است که به تازگی در حیطه علوم و سازمانها پدیدار شده و یک طیف وسیع علمی را با تمام منظرهای آن مورد رسیدگی قرار می دهد . این طیف وسیع می تواند ، تولید دانش ، تدوین قوانین علمی و مشارکت علمی را شامل شده و نهایتاً به ارتقاء فراگیری و نوآوری منجر شود .(محمد لو ،۱۳۸۳)مدیریت دانش ناظر بر کیفیت و چگونگی به کارگیری اطلاعات توسط افراد برای حل مسائل ، منابع اطلاعاتی مناسب برای تبدیل به دانش و چگونگی ذخیره دانش برای استفاده توسط کاربران خاص می باشد . سازمانهای امروزی در حال تلاش برای یافتن روش هائی هستند که به آنها در تحصیل ، سازماندهی ، انتقال و به کارگیری موثر دانش در کل سازمان

کمک کند . (واعظی وحبیبی ،نشریه مدیریت)تعاریف زیادی از مدیریت دانش ارائه شده است از جمله : -مدیریت دانش استفاده خلاق و موثر و کارامد از کلیه دانش ها و اطلاعات در دسترس سازمان به نفع مشتری و در نتیجه به سود خود سازمان (مک دانلد ، ۱۳۸۱،ص۲)-مالهوترا در تعریف مدیریت دانش بیان می کند" :مدیریت دانش ، فرایندی است که بواسطه آن سازمانها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش) کد گذاری دانش (بیرونی کردن دانش)، و توزیع و انتقال دانش ، مهارتهایی را کسب می کند .(ابطحی ، صلواتی ،۱۳۸۵،ص۳۴)-تعریف اسوان (۱۹۹۹) از مدیریت دانش یکی از بهترین تعاریف قلمداد می شود ، چرا که این تعریف اهداف را تشریح و مدیریت دانش را در جایگاه سازمانی مناسب قرار می دهد" :مدیریت دانش هر گونه فرایند یا عمل تولید ، کسب ، تسخیر ، ترویج و جامعه پذیری و کاربرد آن است(" واعظی، حبیبی)ویژگی ها و فواید مدیریت دانش : مدیریت دانش با بکارگیری دانش روز ، به دانش بشر اعتبار می بخشد .هوش سازمانی را تقویت می کند .سازمان را در جهت انطباق با محیط و شرایط موجود توانمند می سازد .زمینه نوآوری پایدار و خلاقیت بخشی سازمان را فراهم می نماید .سازمان را به شناخت مسایل روز و پاسخگویی آن ها با راه حل های جدید قادر می سازد.با استفاده از روش های سیستمی به رفع اشتباهات و اصلاح انحرافات می پردازد .جو آزاد اندیشی متناسب با سازماندهی و هدایت دانش جدید را خلق می نماید .جنبش نرم افزاری جهانی را گسترش می دهد.درک هدفهای آرمانی و بلند مدت را در محیط آزادی افکار تسهیل می نماید . ۱۰-با ایجاد جو آزاد اندیشی و شکل گیری مدیریت دانش از فساد و تباهی جلوگیری می کند . ۱۱ – محیط رشد پردازش اطلاعات و دانش را سرعت می بخشد .(کریمی پور ، داودی ،۱۳۸۵)با وجود ویژگی های مهم مدیریت دانش و منافعی که به سازمانها می رساند اکثر سازمانها از این مهم غافل مانده و یا در پیاده سازی آن دچار شکست شده اند. در نتیجه سازمانها بایستی ضمن آگاهی از مزایای مدیریت دانش ، موانع و چالش های پیش روی آن را شناخته تا با شناسایی آنها زمینه اجرای موفقیت آمیز آن را مهیا کنند .چالش های فرا روی مدیریت دانش : اغلب مدیران در فهم جنبه های عملی مدیریت دانش با چالش های مختلفی روبرو هستند . این چالش ها از آن جهت به وقوع پیوسته که مدیران سنتی در گذشته دائما با منابع فیزیکی و ملموس سرو کار داشته اند و از سایر موارد غافل شده اند در زیر به مهمترین این چالش ها اشاره شده است – : چالش راهبرد تجارت و تکنولوژی در محیطی که خروجی های آن بسیار متنوع است ، اتوماسیون وظایف ، بهینه سازی جریان کار و طراحی مجدد فرایندهای کار ، کافی نخواهند بود . اکثر سازمانها نیازمند توسعه ظرفیت انطباق پذیری جهت ارتقاء طرح ارزشی سازمان می باشند . مدل های دیجیتالی سازمان نیازمند به بهبود سریع در مفاهیم سنتی صنعت ، سازمان ،محصولات ، خدمات و کانالهای بازاریابی ، توزیع و فروش می باشند. نسل آینده سیستم های مدیریت دانش نیازمند کنجکاوی پیوسته در مورد منطق برنامه ریزی و قابلیت انطباق بسیار بالا ، برای لحاظ نمودن تغییرات پیوسته در متد ها و ساختار اطلاعات سازمان می باشند.(شریف زاده ،بودلایی،۱۳۸۷،ص۲۷۶)- چالش کنترل سازمانی : کنترل برای رسیدن به مقاصد ، اقدامات و خروجی های از پیش تعیین شده ضروری می باشد . هماهنگی جهت اطمینان از انطباق پذیری در پردازش یک مجموعه اطلاعات و ارائه یک خروجی معین ضروری است . در محیطی که تغییرات آن جهشی و غیر پیوسته است ، بقا سازمان به ارزیابی های پیوسته از مفروضات موجود در منطق سازمان بستگی دارد ، تا این اطمینان حاصل شود که خروجی های عملکرد سازمان با تغییرات شرایط بازار ترجیحات مصرف کننده ، نیازهای رقابتی ، مدل های سازمان و ساختار صنعت سازگار می باشد . در طراحی سیستم های مدیریت دانش باید این اطمینان وجود داشته باشد که این سیستم ها با تاکید بیش از اندازه بر مقاصد ، اقدامات و خروجی های از پیش تعیین شده ، محدود نشده باشد . در منطق سنتی ، سازمان مبتنی بر کنترل بوده است ، حال آنکه سازمانهای جدید بدلیل وجود تغییرات محیطی بسیار زیاد به مدل هایی نیازمندند که در آن قوانین کمتر و آزادی عمل بیشتری وجود داشته باشد .(همان منبع ، ص ۲۷۷)چالش فرهنگ سازمانی فرهنگ سازمانی می تواند بزرگ ترین مانع برای موفقیت مدیریت دانش باشد . اجزای دانش سه جنبه دارد : سهیم سازی دانش کاربرد دانش یا اجرا بر اساس به اشتراک گذاری با دیگران

استفاده مجدد از دانش جنبه اول یعنی سهیم سازی دانش با فرهنگ سازمانی ارتباط مستقیم دارد . فرهنگی که احتکار دانش را به جای سهیم سازی آن تشویق کند ، مانع جدی مدیریت دانش است . مانع دیگر فرهنگی ، تشویق وضع موجود است که از آن به عنوان نابینایی سازمانی یاد می کنند و اشاره به وضعیتی دارد که افراد باور دارند عمل فعلی بهترین رفتار است .فرهنگ ها و ارزش ها در سازمان باید محیط های یادگیری ای را بوجود بیاورند که در آن همه افراد متعهد هستند تا برتر شوند . شکست و ریسک قابل تحمل باشد و به عقاید بیرونی باید خوش آمد گفت .(عدلی ،۱۳۸۴، ص ۲۳۵)چالش ساختار سازمانی : مدل های اولیه مبتنی بر فرایندهایی بود که برای استفاده از دانش های از قبل برنامه ریزی شده و مشخص شده بکار می رفت . در حالیکه ، مدل های جدید بر ایجاد فرهنگ سازمانی تاکید دارد که موجب به اشتراک گذاری اطلاعات و نوسازی و خلق دانش های جدید می شود . در واقع مدیریت دانش خواسته های جدیدی بر بخش های مختلف از جمله ساختار سازمان تحمیل می کند . ساختارهای سلسله مراتبی و غیر منعطف نمی تواند محمل خوبی برای مدیریت دانش باشد . ساختار مناسب ساختاری است که از انعطاف و پویایی لازم برخوردار باشد . تا ارتباطات به مرزهای تیمی ، بخشی و حتی سازمانی محدود نشود و امکان برقراری ارتباط با محیط بیرون از سازمان برای کارکنان به سادگی مقدور باشد و به عبارتی جنبه غیر رسمی ساختار سازمانی نقش مهمی در توسعه تعاملات ایفا نماید . چنین ارتباطی امکان دستیابی به دانش گروههای خارج از سازمان را نیز میسر می سازد .(شریف زاده ،بودلایی ،۱۳۸۷ ،ص ۲۸۰) – ابهام در سیستم های انگیزشی مانع جدی دیگر ، ابهام در سیستم های انگیزشی به منظور کاربرد و سهیم سازی دانش است .در حال حاضر علی رغم وجود بهترین تکنولوژی ها و غنی ترین منابع اطلاعاتی ، شواهد نشان می دهد که انگیزه و تعهد کارگران دانش برای استفاده از آنها بسیار کم است . این در حالی است که انگیزه و تعهد برای خلاقیت ، سهیم سازی و کاربرد دانش به عنوان عوامل نامرئی موفقیت مدیریت دانش شناخته شده است . سیستم های پاداش می تواند یک محرک برای توسعه دانش ومهارت کارکنان باشند . به نظر می رسد در سازمانی جهل و نادانی در زمینه انگیزش و تعهد کارگران دانش – خالقان دارایی دانش سازمانی – بیشتر از دانایی در این زمینه است . و بدون تردید کارگران دانش نیازمند سیستم های پاداش متفاوتی هستند و سیستم پاداش آنها به احتمال زیاد صرفاً مادی و ملموس نخواهد بود . با اذعان به این واقعیت که وجود انگیزه های مادی و غیر مادی درتضاد با هم قرار ندارند وبا توجه به اهمیت تفاوت های فردی ، بایستی به شناخت این انگیزه ها اقدام کرد .(عدلی ، ۱۳۸۵ ،صص۸-۲۳۵)چالش فرماندهی و کنترل مدیریتی : عدم اعتقاد و حمایت مدیریت عالی از فعالیت ها و برنامه های مدیریت دانش ، نگرش های کوتاه مدت و جزئی نگری و سبک های نا مناسب رهبری نیز مانع اجرای موفقیت آمیز برنامه های مدیریت دانش می شود . کنترل سازمانی به دنبال کسب پذیرش و موافقت در مورد اهداف از پیش تعیین شده است ، که این برای رسیدن به روش های برتر و رویه های عملیاتی استاندار ضروری می باشد . موضع گیری صریح سیستم های کنترل و فرماندهی برای رسیدن به هماهنگی موجب کاهش انگیزه افراد می شود ، که این برای سیستم های فعال در محیط های پیچیده مطلوب نمی باشد . سیستم ها برای اطمینان ا زایجاد هماهنگی طراحی می شوند ، اما آنها به شناسایی و اصلاح شکاف بین ورودی ها ، منطق فرایند ، خروجی های سازمان و ملزومات بقا سازمان توجه چندانی ندارند.(شریف زاده ، بودلایی ،۱۳۸۷،صص ۸۱-۲۸۰)چالش بازده اقتصادی : برخی از اقتصاددانان مانند (Arthur ,۱۹۹۶) بیان می کنند که تولید و توزیع محصولات و خدماتی که مبتنی بر دانش می باشند ، بازده اقتصادی بیش تری در مقایسه با محصولات و خدمات صنعتی ایجاد می نمایند . هر یک از عوامل صنعتی یک حد آستانه دارند ، به این معنی که هر واحد اضافه تر در حد آستانه برای زمین ، نیروی کار و سرمایه منجر به کاهش بازده خواهد شد . در مقابل محصولات دانش و اطلاعات با قانون اقتصادی متفاوتی عمل می نمایند ، به این صورت که سرمایه گذاری در هر واحد اضافی از اطلاعات و دانش جدید می تواند به بازده بیشتر سرمایه منجر شود . بنابراین ، این نکته مهم است که ، تحقق این نرخ بازده نه تنها به تجدید نظر در ماهیت تولید و خدمت نیازمند است ، بلکه تجدید نظر در کانال های توزیع و همچنین فرایندهای

سازمانی مربوط به توزیع و بهره برداری نیز اهمیت دارند . (همان ،ص ۲۸۱)-چالش سیاسی : البته این چالش در سازمانهای دولتی چشمگیر تر هستند ، اگر باور داشته باشیم که دانش یک منبع قدرت است و شخص دارای قدرت می تواند اعمال نفوذ کند ، طبیعی است که عده ای برای دستیابی انحصاری به دانش تلاش می کنند . ثبات یا عدم ثبات فضای سیاسی کشور نیز بدلیل اثر گذاری بر فرایند خط مشی گذاری وثبات مدیریت در سازمانهای دولتی ، مدیریت دانش را تحت تاثیر قرار خواهد داد .هم چنین وجود فضایی باز که در آن افراد به راحتی بتوانند ایده های خود را اظهار نمایند، بر روند فعالیت های مدیریت دانش اثر گذار خواهد بود.(همان ،ص ۲۸۲)موانع دیگری که مدیریت دانش با آن مواجهه است عباتند از : عدم موفقیت در تطبیق تلاش های مدیریت دانش سازمانی با اهداف استراتژیک سازمان ایجاد سیستم و منابع اطلاعاتی متعدد در سازمان بدون توجه به محتوای آن عدام ارتباط مدیریت دانش سازمانی با فعالیت های روزانه افراد تمرکز بر تلاش های مدیریت دانش سازمانی فقط در محدده مرز های سازمانتاکید بیش از حد بر شیوه های رسمی یادگیری به عنوان مکانیزمی برای تسهیم و توزیع اطلاعات (مکی ،)درون گرایی فزاینده سازمانها که توام با ترس یادگیری از غریبه ها است نیاز به بازشناسایی سیستم های پاداش که اغلب بر اساس اندازه گیری مالی سنتی است . کشف زمان ، با وجود فراوانی رقبای نوآور که اهمیت آن را دریافته اند.(عدلی ،۱۳۸۵ ،ص ۲۳۸)در تحقیقی که در کشورفرانسه و آلمان انجام گرفته عوامل بازدارنده مدیریت دانش بصورت زیر بیان شده است :عوامل بازدارنده دانش– سازمانهای مطالعه شده فرانسویعوامل بازدارنده موتورولا اوچان گروه آکورمحدودیت های زمانی و تولید × × ×نظام آموزش اجباری × × منسوخ بودن محتوی بعضی از دوره ها × فقدان انگیزه درکارکنان یا مدیریت × × چند فرهنگی بودن (شریف زاده ،بودایی،۱۳۸۷،ص۲۸۳)عوامل بازدارنده دانش – سازمانهای مطالعه شده آلمانیعوامل بازدارنده بوش ریمنس آگروو GTZ سونی تسهیم ناکافی دانش × × × ×اولویتهای دیگر × × × ×فقدان انگیزه در کارکنان × × نبود انگیزه در مدیریت و عدم تشویق و حمایت از یارگیری کارکنان × × × نبود اطلاعات مورد نیاز برای یادگیری × × ×نبود اطلاعات در مورد فرصت های یادگیری × × فرهنگ ضعیف یادگیری × ×نبود ارزیابی × × ×(شریف زاده ،بودایی،۱۳۸۷،ص۲۸۴)علل مهم شکست مدیریت دانش و اهمیت تحقیق : یکی از مهم ترین عواملی که طی یک دهه و نیم گذشته باعث شکست بسیاری از پروژه های مدیریت دانش شده است بیماری آتی زدگی نام دارد . د رگزارشی که در سال ۲۰۰۷ منتشر شد شرکت Bain&company (از بزرگ ترین شرکت های جهان در زمینه مشاوره مدیریت) نتایج بررسی های خود را بر روی ۲۵ ابزار مدیریتی که معمولا مدیران برای حل مشکلات سازمانی خود از آن بهره می گیرند ارائه کرد . این بررسی از سال ۱۹۹۳ شروع شد و در مدت ۱۴ سال و طی ۱۱دوره پیمایش گسترده در مجموع مبتنی بر نظرات هزار نفر از مدیران ارشد سازمانهای قدرتمند در بیش از ۷۰ کشور دنیا (در مناطق آمریکای شمالی ، اروپا ، آسیا ، آفریقا ، خاورمیانه و امریکای لاتین)تدوین شده است . هدف از این تحقیق تعیین اثر بخشی و چالش های استفاده از پرکاربردترین ابزارهای مدیریتی توسط مدیران ارشد سازمانها بود و در این میان مدیریت دانش نیز به عنوان یکی از ابزارهای مدیریتی مورد بررسی قرار گرفته است . در بین ۲۵ ابزار مورد بررسی ، مدیریت دانش از نظر میزان کاربرد ، رتبه هشتم را در جهان به خود اختصاص داد. جالب این بود که رتبه مدیریت دانش در شرکت های آسیایی هفت بود . اما نکته جالب تر این بود که وقتی از مدیران در خصوص میزان رضایت مندی آنها از به کارگیری ابزاهای مدیریتی سوال شد مدیریت دانش رتبه ۲۲ را به خود اختصاص داد (اقبال زیاد رضایت کم) (رضازاده ،۱۳۸۷)ریشه مشکل چیست ؟ شاید یکی از مهم ترین دلایل ، رویکرد نادرست و غلط به مدیریت دانش باشد . متخصصان تاکید می کنند که فناوری تنها یکی از اجزاء یک نظام مدیریت دانش است و این مشکل تا حد زیادی بر عهده شرکت های است که به بهانه مدیریت دانش درصد فروش نرم افزارهای خود هستند . دقیقاً مانند حالتی که به یک بیمار مبتلا به قند ، شیرینی خامه ای تجویز کرده و یا به نوزادی یک ماهه به زور کباب کوبیده خورانده شود . با

توجه به این توضیحات با ید مدیران سازمانها رویکرد صحیحی به مدیریت دانش داشته و تحقیق بیشتری در این زمینه صورت دهند تا از بیماری آتی زدگی جلوگیری شود .نتیجه گیری : منافع ناشی از ابتکار مدیریت دانش فراتر از آن است که بتوان از اجرای آن صرفنظر کرد ، کاهش هزینه ها ، اشتباه کمتر ، اداره روابط موثر با مشتری ، ارائه هوش رقابتی و .... با توجه به منافع گسترده مدیریت دانش باید موانع اجرایی آن را شناسایی کرد .در هنگام اجرای برنامه مدیریت دانش بایستی نسبت به برخی عوامل که در برنامه خلل ایجاد می کند و اجرای موفقیت آمیز آنرا دچار نقص می کنند آگاه بود . مجریان برنامه مدیریت دانش باید نسبت به شناخت این چالش ها حساس بوده و تاثیر آنان را درک کرده و اقدامات مقتضی را مبذول نمایند . در غیر این صورت چنین چالش هایی قطعاً اجرای موفقیت آمیز هر پروژه ای را با مخاطره مواجه خواهند ساخت .یکی از موارد دیگری که توجه به آن مهم است اشاره به این نکته است که هر سازمانی در مواجهه با پیاده سازی مدیریت دانش چالش های منحصر به خود و به طور قطع راهکارهای مخصوص به خود را دارد در نتیجه نمی توان یک راهکار یکسان برای همه سازمانها تجویز کرد ، چالش ها و موانع ارائه شده در مقاله حاضر در اکثر سازمانها مشاهده شده ولی هر سازمانی در هنگام پیاده سازی مدیریت دانش باید ضمن توجه به این موانع ، عوامل دیگر بازدارنده در سازمان خود را بشناسد و راههای تسهیل آنهارا فراهم کند، ضمن آنکه از آتی زدگی و توجه صرف به نرم افزارهای مدیریت دانش پرهیز کند .منابع : -ابطحی ،حسین . صلواتی ، عادل .(۱۳۸۵) . مدیریت دانش در سازمان .-اخوان ، پیمان .جعفری ، مصطفی .(۱۳۸۴). ناکامی مدیریت دانش در سازمانها ، نشریه تدبیر ۱۶۱.-رضا زاده ، محمد حسین .(۱۳۸۷). مدیریت دانش ابزاری در دست مدیران جهان ، نشریه حیات نو .-شریف زاده ، فتاح . بودلایی ، حسن .(۱۳۸۷). مدیریت دانش در سازمانهای اداری ، تولیدی و خدماتی ، تهرن : انتشارات جهاد دانشگاهی .-عدلی ، فریبا .(۱۳۸۴). مدیریت دانش ،حرکت به سمت فراسوی دانش ،تهران : انتشارات فراشناختی اندیشه .-کریمی پور ، محمد رضا. داوودی ،رسول .(۱۳۸۵). مدیریت دانش و جو آزاد اندیشی ، نشریه اسرار ۱۸۷.-فتحیان ،محمد .قوامی فر ، عاطفه .(۱۳۸۴). نقش مدیریت دانش ضمنی در خلاقیت و نوآوری ، نشریه تدبیر ۱۶۴.-محمد لو ،مسلم .(۱۳۸۳). مدیریت دانش و استعدادها ، نشریه تدیر ۱۴۷.-مک دانلد ، جان .(۱۳۸۱). مدیریت دانش در یک هفته ، ترجمه وتدوین : گروه کارشناسان ایران -واعظی ، رضا .حبیبی ، متولی ، نگاهی دانش مدار به مدیریت دانش ، نشریه مدیریت .

مقدمه ای بر داده کاوی و اکتشاف دانش

یوحنا قدیمی، علی عباسی، کاوه پاشایی

مقدمه: امروزه با گسترش سیستم های پایگاهی و حجم بالای داده ها ی ذخیره شده در این سیستم ها ، نیاز به ابزاری است تا بتوان داده های ذخیره شده پردازش کرد و اطلاعات حاصل از این پردازش را در اختیار کاربران قرار داد . با استفاده ار پرسش های ساده در SQLو ابزارهای گوناگون گزارش گیری معمولی ، می توان اطلاعاتی را در اختیار کاربران قرار داد تا

بتوانند به نتیجه گیری در مورد داده ها و روابط منطقی میان آنها بپردازند اما وقتی که حجم داده ها بالا باشد ، کاربران هر چند زبر دست و با تجربه باشند نمی توانند الگوهای مفید را در میان حجم انبوه داده ها تشخیص دهند و یا اگر قادر به این کار هم با شند ، هزینه عملیات از نظر نیروی انسانی و مادی بسیار بالا است .از سوی دیگر کاربران معمولا فرضیه ای را مطرح می کنند و سپس بر اساس گزارشات مشاهده شده به اثبات یا رد فرضیه می پردازند ، در حالی که امروزه نیاز به روشهایی است که اصطلاحا به کشف دانش[۱]بپردازند یعنی با کمترین دخالت کاربر و به صورت خودکار الگوها و رابطه های منطقی را بیان نمایند .داده کاوی[۲]یکی از مهمترین این روشها است که به وسیله آن الگوهای مفید در داده ها با حداقل دخالت کاربران شناخته می شوند و اطلاعاتی را در اختیار کاربران و تحلیل گران قرار می دهند تا براساس آنها تصمیمات مهم و حیاتی در سازمانها اتخاذ شوند .در داده کاوی از

بخشـی از علم آمار به نام تحلیل اکتشافی داده ها[۳]اسـتفاده می شود که در آن بر کشف اطلاعات نهفته و ناشـناخته از درون حجم انبوه داده ها تاکیـد می شود . علاوه بر این داده کاوی با هوش مصـنوعی و یادگیری ماشـین نیز ارتباط تنگاتنگی دارد ، بنابراین می توان گفت در داده کـاوی تئوریهـای پایگـاه داده هـا ، هوش مصـنوعی ، یـادگیری ماشـین و علم آمار را در هم می آمیزنـد تا زمینه کـاربردی فراهم شود .بایـد توجه داشت که اصـطلاح داده کاوی زمانی به کار برده می شود که با حجم بزرگی از داده ها ، در حد مگـا یا ترابایت ، مواجه باشـیم . در تمامی منابع داده کاوی بر این مطلب تاکیـد شـده است .هر چه حجم داده ها بیشتر و روابط میان آنهـا پیچیـده تر باشـد دسترسـی به اطلاعـات نهفته در میـان داده ها مشـکلتر می شود و نقش داده کاوی به عنوان یکی از روشـهای کشف دانش ، روشن تر می گردد .مفـاهیم پـایه در داده کاویـدر داده کـاوی معمولا به کشف الگوهای مفیـد از میان داده ها اشاره می شود . منظور از الگوی مفیـد ، مـدلی در داده ها است که ارتباط میان یک زیر مجموعه از داده ها را توصـیف می کند و معتبر ، ساده ، قابل فهم و جدیـد است .تعریف داده کاویـدر متون آکادمیک تعاریف گوناگونی برای داده کاوی ارائه شـده اند . در برخی از این تعاریف داده کاوی در حد ابزاری که کاربران را قادر به ارتباط مستقیم با حجم عظیم داده ها می سازد معرفی گردیده است و در برخی دیگر ، تعاریف دقیقتر که درآنها به کاوش در داده ها توجه می شود موجود است . برخی از این تعاریف عبارتنـد از : * داده کاوی عبارت است از فراینـد اسـتخراج اطلاعات معتبر ، از پیش ناشـناخته ، قابل فهم و قابل اعتماد از پایگاه داده های بزرگ و استفاده از آن در تصمیم گیری در فعالیت های تجاری مهم.[۱] * اصـطلاح داده کاوی به فرایند نیم خودکار تجزیه و تحلیل پایگاه داده هـای بزرگ به منظور یافتن الگوهای مفیـد اطلاق می شود [۲]. * داده کـاوی یعنی جسـتجو در یک پایگاه داده ها برای یافتن الگوهـایی میان داده ها .[۳] * داده کـاوی یعنی اسـتخراج دانش کلاـن ، قابـل اسـتناد و جدیـد از پایگـاه داده ها ی بزرگ . * داده کـاوی یعنی تجزیـه و تحلیـل مجمـوعه داده هـای قابـل مشاهـده برای یـافتن روابـط مطمئـن بین داده هـا .همـانگونه که در تعـاریف گوناگون داده کاوی مشاهـده می شود ، تقریبا در تمامی تعاریف به مفاهیمی چون اسـتخراج دانش ، تحلیل و یافتن الگوی بین داده ها اشاره شـده است .تاریخچه داده کاویاخیرا داده کاوی موضوع بسـیاری از مقالات ، کنفرانس ها و رساله ها ی عملی شـده است ، اما این واژه تا اوایل دهه نود مفهومی نـداشت وبه کار برده نمی شد .در دهه شـصت و پیش از آن زمینه هایی برای ایجاد سیسـتم ها ی جمع آوری و مدیریت داده ها ایجاد شد و تحقیقاتی در این زمینه انجام پذیرفت که منجر به معرفی و ایجاد سیسـتم های مدیریت پایگاه داده ها گردیـد .ایجاد و توسـعه مـدلهای داده ای برای پایگاه سلسـله مراتبی ، شـبکه ای و بخصوص رابطه ای در دهه هفتاد ، منجر به معرفی مفـاهیمی همچون شاخص گـذاری و سازمانـدهی داده ها و در نهایت ایجاد زبان پرسـش SQLدر اوایل دهه هشتاد گردیـد تا کاربران بتواننـد گزارشات و فرمهای اطلاعاتی مورد نظر خود را ، از این طریق ایجاد نمایند .توسـعه سیسـتم های پایگاهی پیشرفته در دهه هشتاد و ایجاد پایگاه های شی گرا ، کاربرد گرا[۴]و فعال[۵]باعث توسعه همه جانبه و کاربردی شدن این سیسـتم ها در سراسـر جهـان گردیـد . بـدین ترتیب DBMSهـایی همچون DB۲، Oracle، Sybase، ... ایجـاد شدنـد و حجم زیـادی از اطلاعات با اسـتفاده از این سیسـتم ها مورد پردازش قرار گرفتنـد . شایـد بتوان مهمترین جنبه در معرفی داده کاوی را مبحث کشـف دانش از پایگاه داده ها (KDD[۶]) دانست بطوری که در بسیاری موارد DMو KDDبصورت مترادف مورد استفاده قرار می گیرند .همـانطور که در تعریف داده کـاوی ذکر شـد ، هـدف از جسـتجو و کشف الگوهـایی در پایگـاه داده ها و اسـتفاده از آنها در اخذ تصـمیمات حیـاتی است ، بنـابراین می تـوان گفـت کـه DMبخشـی از فراینـد KDDاسـت کـه در نهـایت به ایجـاد سیسـتم هـای DSS[۷]شکل ۱-۱ نقش داده کـاوی در فراینـد کشف دانش از پایگـاه داده هـا را نشـان می دهـد . [۴]برای اولین بـار مفهوم داده کاوی در کارگاه[۸]IJCAIدر زمینه KDDتوسط Shapirمطرح گردیـد . به دنبـال آن در سالهای ۱۹۹۱ تا ۱۹۹۴ ، کارگاههای KDDمفـاهیم جدیـدی را در این شـاخه از علم ارائه کردنـد بطوری که بسـیاری از علوم و مفـاهیم بـا آن مرتبط گردیدنـد.برخی از کاربردهـای داده کاوی در محیطهای واقعی عبارتنـد از : ۱. خرده فروشی ۲. تعیین الگوهای خریـد مشتریان ۳. تجزیه و تحلیل سـبد

خرید بازار ۴. پیشگویی میزان خرید مشتریان از طریق پست(فروش الکترونیکی) ۵. بانکداری ۶. پیش بینی الگوهای کلاهبرداری از طریق کارتهای اعتباری ۷. تشخیص مشتریان ثابت ۸. تعیین میزان استفاده از کارتهای اعتباری بر اساس گروههای اجتماعی ۹. بیمه ۱۰. تجزیه و تحلیل دعاوی ۱۱. پیشگویی میزان خرید بیمه نامه های جدید توسط مشتریان ۱۲. پزشکی ۱۳. تعیین نوع رفتار با بیماران و پیشگویی میزان موفقیت روشهای درمانی در برخورد با بیماریهای سخت ۱۴. تعیین میزان موفقیت اعمال جراحی

[۱]--Data[۲]Discovery Knowledge Mining[۳]Exploratory Data Analysis[۴]Application Oriented[۵]Active DBMS[۶]Knowledge Discovery From Database[۷]Decision Support System[۸]Workshop

سازمان یادگیرنده با تاکیدبرمکانیسم یادگیری مغز

سازمان یادگیرنده با تاکید بر مکانیسم یادگیری مغز انسان دکتر ناصر پورصادق-دکتر غلامرضا رحیمی- مهدی علوی
سازمان یادگیرنده با تاکید بر مکانیسم یادگیری مغز انسان(با اشاره موردی به رابطه یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی در مدیریت درمان آذربایجان غربی) چکیده: در این مقاله ما ضمن بیان ارتباط یادگیری با عملکرد سازمانی بر استفاده از مکانیسم های یادگیری مغز آدمی تاکید گردیده و سعی به شبیه سازی سازمان در معنای عام به عنوان یک مغز مصنوعی در مقیاسی کاملا ابتدائی

خواهیم کرد سپس به ارتباط بین یادگیری سازمانی در یک مطالعه موردی در سازمانی درمانی با حدود ۱۲۰۰ نفر پرسنل با عملکرد آن سازمان خواهیم پرداخت علت انتخاب یک مجموعه درمانی یا همان بیمارستان به علت پیچیدگی بیمارستانهاست که بحث را جالب تر می کند در پایان راهکارهای پیشنهادی برای رسیدن به ساختاری آرمانی در سازمان مورد بحث بیان خواهد گردید .مقدمه :صاحبنظران معرفت پذیری (یادگیری) را تغییر نسبتا پایدار در رفتار یا رفتار بالقوه که از تجربه مستقیم یا غیر مستقیم ناشی می شود تعریف کرده اند . (رضائیان به نقل از ایکینز ۱۳۸۶ ص۷۴)در سازمان‌های یادگیرنده، تمامی اجزا به هم ربط و پیوندی عمیق دارند، به طوری که «پیتر دراکر» این گونه سازمان‌ها را به ارکستری تشبیه می‌کند که هر کس ساز خود را می‌زند، اما نکته مهم این است که تمامی نوازندگان عمیقاً تابع و مرتبط با رهبر ارکستر هستند و نتیجه کار، یک آهنگ موزون است.(توپ را در بازی فوتبال در زمین رها کن و فقط قواعد بازی را به پرسنل بگو و بعد از دور نظارت کن) سری کتابهای کنت بلانچارد نیز براین مفهوم تاکید دارند .من می خواهم این نکته را تاکید نمایم که یک سازمان هم مانند موجود زنده و در سطح عالی مانند انسان که در راس آن مغز می باشد است تلاش کنیم سازمانی تولید کنیم که همانند انسان - حتی - پیچیده تر از آن عمل کند ؟؟؟مغز بر الگوهایی که دایما در حال اصلاحند تکیه میکند و نه بر زنجیره ای از علت و معلول (تیلور)مغز انسان هم وظیفه مدیریت تمام بدن انسان را بر عهده دارد پس مسئول عملکرد آدمی مغز و هوش اوست آیا امکان دارد سازمانهای یادگیرنده ای را طرح ریزی نمود که ظرفیت آنرا داشته باشد تا همانند مغز عملکردی انعطاف پذیر برگشت پذیر و نوآور داشته باشد آیا ممکن است ظرفیتهای هوش و کنترل را در سراسر یک بنگاه به گونه ای توزیع نمود که سیستم بتواند به عنوان یک کل به خود سازماندهی و تعامل با چالشهای پدید آمده بپردازد به زبان بسیار ساده هوش مصنوعی تلاش برای تولید ماشینی است که همانند انسان عمل کند. اما این تعریف حقایق و جزئیات را در خود جای نمی دهد. AI:AI یک علم بسیار عمیق و پیچیده در قرن اخیر است که در حالت کلی به مطالعه بر روی اطلاعات، چگونگی جمع آوری و نگهداری از آنها، بکارگیری اطلاعات و جابجایی و انتقال آنها به ماشین و یا انسان و حیوان میپردازد.در فیزیک و شیمی بر اساس قانون اصل بقای انرژی، انرژی از بین نمیرود و فقط از صورتی بصورت دیگری در می آید. بسیاری از علوم مانند بیولوژی، داروسازی، زمین شناسی و دانشهای مهندسی براساس این

اصـل تکامـل یـافته است و تمامی این رشـته ها بر اساس درک صـحیحی از مکانیزم طبیعی و یا مصـنوعی تبـدیل نیرو، جرم و انرژی استوار است. در مورد اطلاعـات نیز این اصـل اسـتوار است که اطلاعـات انتقال می یابـد و از صورتی بصورت دیگر در می آیـد.به همین دلیل میتوان این علم را علم اطلاعات و یا علم هوش نامگذاری کرد. علمی که بر اساس اصل تبدیل اطلاعات به فرم مکانیکی و شـیمیایی و بـالعکس اسـتوار است.مـا در طی یک مطالعه آماری ضـمن بررسـی یادگیری سازمانی در مـدیریت درمان آذربایجان غربی رابطه آن را بـا عملکرد سازمانی ثابت نمودیم بـدیهی است که اگر ابعاد یادگیری سازمانی تقویت گردد سازمان مورد مطالعه گامی به جلو در پیاده سازی مفهوم مورد بحث در این مقاله خواهـد گـذاشت کلیاتی از این تحقیق برای اسـتفاده های بعدی در این مقـاله گنجانـده می شود . در این مطـالعه یادگیری سازمانی در سه بعـد فردی و تیمی و سازمانی در مـدیریت درمان تامین اجتماعی اسـتان آذربایجان غربی به شیوه مارسیک و واتکینزبررسی و ضمن مطالعه میدانی از تجزیه تحلیل های آماری چون آزمون میانگین و آزمون chi square و تست اسمیرو کولموگراف برای تعیین نرمال بودن توزیع و ضرایب پیرسون برای تعیین همبستگی متغیر هـا و مقـدار آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی پرسشـنامه بهره گرفته شـده اسـتمطالعه طبق چارچوب مارسـیک و واتگینز در سه بعد فردی ،تیمی و سازمـانی از طریق مولفه های هفتگانه یادگیری مسـتمر ، پرسـش و گفتگو ، یادگیری تیمی ، توانمنـد سازی ، سیسـم جـایگیری ،ارتبـاط و اتصال سیسـتم و رهبری استراتژیک که شامل کلا ۵۵ متغیر می باشـد انجـام گردیـد .روش تحقیق – جامعه و نمونه آماری و شـیوه تعیین حجم نمونه و ابزار گرد آوری داده ها :جامعه مورد پژوهش مـدیریت درمان تامین اجتماعی آذربایجان غربی بوده و برای تعیین حجم نمونه از جـدول محاسـبه شـده تعیین حجم نمونه که از جزوه درسـی روش تحقیق جنـاب آقای دکتر فرهاد نژاد ایرانی صفحه ۹۴ اقتباس شده است اسـتفاده گردیده که این جدول" منسوب به سه دانشـمند به نامهای کهن و مورگان و کرجسای بوده که در آن تعداد مورد نیاز اعضای نمونه با توجه به حجم جامعه مشخص شده است . لازم به ذکر است که این اعداد از طریق محاسـبه با انواع فرمولهای آماری بـدست آمـده انـد و اعتبار دارنـد .(".ایرانی ۸۵ص ۹۳) که تعداد کل پرسـنل مدیریت درمـان آذربایجان غربی ۱۱۰۷ نفر طبق آمـار تحویلی از آن مـدیریت محترم بود که ۲۹۱ نفر به عنـوان حجم نمونه انتخـاب گردید .روش گرد آوری اطلاعات میدانی و کتابخانه ای تواءمان بوده و ابزار جمع آوری داده ها در شیوه میدانی پرسشنامه ای متشکل از ۵۵ سوال اصلی و۵ سوال عمومی بوده که به سـبک لیکرت طراحی شده است . این پرسشـنامه اسـتاندارد از نوع بسـته ومنظم بوده و منسـوب به دو دانشـمند صـاحب نظر در این زمینه به نامهـای واتکینز و مارسـیک می باشـد . برای تجزیه و تحلیـل داده هـا از آمـار توصـیفی تحلیلی شامل فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار اسـتفاده شده است. آمار استنباطی نیز در نتیجه گیری ها به کار می رود .روش نمـونه گیری تصـادفی بوده و اقـدام به توزیع ۲۹۱ پرسشـنامه بین افراد گردیـده است .روائی و پایایی ابزار سـنجش :برای تعیین روایی(اعتبار از نظرات گرانبهای خبرگان امر اسـتفاده گردیـده و مورد تاییـد ایشان است برای تعیین پایایی (قابلیت اعتماد) پرسشـنامه از روش آلفای کرونباخ با کمک نرم افزار spss اسـتفاده گردید که مقدار آن (۰.۹۳۹) به دست آمـد که از ۰.۷ بالاتر بوده و نشان می دهد که پرسشـنامه پایایی لازم را داردنتایج آزمون اسـمیرو کالموگراف هم حاکی از نرمال بودن توزیع متغیر ها بود(Asymp. Sig. (۲-tailed =۰.۰۰۰))نتیجه کلی آزمون chi square در مورد یـادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی :نتایج آزمون chi square بـا متـد مجانبی (asymptotic) در هر سه بعـد یـادگیری فردی ، تیمی و سازمـانی حاکی از ارتبـاط کامل متغیر هاست. Asymp . sig=۰.۰۰۰ نتایـج آزمون chi square بـا متـد مونت کارلوبا اطمینان ۹۹ ٪ حـاکی از ارتباط کامل متغیر هاست. ۰.۰۰۰ =٪۹۹ confidence Sig. =۰.۰۰۰ Mont carlo sig. پس یادگیری سازمانی کلی بـا عملکرد سازمـانی در مـدیریت درمـان آذربایجـان غربی در هر سـه بعـد مطرح شـده رابطه مثبت دارد . نه تنهـا سیستمهای مصنوعی بلکه انسانها نیز اطلاعات را دریافت میکنند، بکار میگیرند و انتقال می دهند. انسانها حتی با اینها کنترل میشوند. برای مثال با جایزه خوشحال، با خبر بد غمگین، از صدای بلند در تاریکی هراسناك میشوند یعنی با دریافت یکسری اطلاعات از خود احساس

نشان میدهند. این مورد نیز در حال بررسی و مطالعه است. بنابراین AI برخلاف ظاهر اسمش، درباره سیستمهای طبیعی و مصنوعی تجزیه و تحلیل اطلاعات و نه فقط چگونگی دریافت اطلاعات بلکه چه میکنند و چگونه احساس میکنند، میباشداطلاعات اضافی به همان اندازه مشکل آفرینند که اطلاعات ناقص مسئله ساز (الوانی ،۸۶، ۱۲۸)لذا نیاز به طراحی یک شبکه اطلاعاتی می باشد این شبکه باید نقاط استراتژیک در کنترل را شناسایی و مشخصات زیر را به عنوان مشخصات یک سیستم کنترل موثر داشته باشد :متناسب با برنامه بودن ، عدم افراط و تفریط ، اطلاعات دقیق و صریح وبه روز ، سریع و عینی باشد نه بر اساس ذهنیات و نظرات شخصی ، اقتصادی و واقع بینانه باشد ، نتیجه کنترل دقیق و معین باشد و کنترلر ها واجد شرایط باشند .مقایسه ای که از نظر توپولوژیکی و شناخت مدارها توسط محققان انجام شده حاکی از ارتباطات موازی و آرایه ای نظم یافته در مغز انسان نسبت به مغز حیوانات است بشر از طریق تعامل با سیستم های انسانی مختلف زندگی می کند ! نیز از ترکیبی از سیتم های اخلاقی که به هم مرتبط اند شکل می پذیرد که با همدیگر ارتباطات موقت زیادی ایجاد می کنند . و این یک رمز موفقیت سیستم های انسانی می تواند باشد که در سازمانهایی بسته به شرایط می توان آن را پیاده کرد در سازمانها آنچه که کار سازمان را تشکیل می دهد همان ارتباط بین بخشها یا افراد است در صورتی که در مغز آدمی ارتباط نورونها با یکدیگر کارکرد آنرا شکل می دهد .ارتباط بین انسانها در سیستم فعل و انفعال شیمیایی الکتریکی مثل ارتباطات نورونی کانالهایی ارتباطی یا مکانیزم حلقه فیدبک نیست بلکه آنها فعال اند ACTION BASE همانطور که سیستم انسانی قادر به ترمیم قسمت آسیب دیده خود هستند سازمان هم باید این توانایی را داشته باشند سازمان فراتر از عمل :۱- دارای عملکرد قانون و ساختار است .۲ - لذا ارزیابی سازمان مطرح است .۳ - آنگاه تغیرات از بالا به پایین یا تغیرات سریع موجودند ۴ – پس نیاز به سیتم های سازگار پیچیده در یک سازمان امروزی وجود دارد ۵ – یک سیتم سازگار پیچیده تنوع الگوی واکنش و انتخاب دارد ۶ - مغز آدمی نیزتنوع تغییرات را در محیط خود احساس می کند و الگوی واکنش برای آن می یابد و طراحی می کند و عملکرد مناسب را انتخاب می کند .۷ – در سازمان سازمان به خودی خود نمی تواند فرمان دهد و تصمیم بگیرد ولی در انسان مغز تصمیم می گیرد فرمان می کند و تجسم یا شبیه سازی می نماید فتبارك ا... احسن الخالقین آینده نگری های واقع گرایانه معمول و امکان تصحیح اشتباهات و انتظار وقوع حوادث را داشتن، در عمل، کارکرد خوبی دارد. به علاوه اگر راهکار های بدست آمده از ارتباط های درک شده مختلف را با توجه به قدرتشان درست جمع بندی کنیم می توانیم با ترکیباتی از شرایط دست و پنجه نرم کنیم که هنوز تجربه مواجهه با آنها را نداشته ایم. این کار با روش فعال سازی گسترشی (Spreading activation) صورت می گیرد۱۹۹۹ (Heylighen(این روشی است که مغز ما هر روز با دیگر سیستم های پیچیده به آن شیوه سر وکار دارد: کنند . تنها ساختارکارکردی که خارج از مغز چنین عمل می کند شبیه سازی های شبکه عصبی هستند تحقیقات هایقن نشان می دهد که این مکانیزم های" شبه مغزی "را می توان براحتی در سطح ارگانها تعمیم داد که پشتوانه هوش جمعی تطابقی (Adaptive collective intelligence) باشند ۱۹۹۹(Heylighen(خودسازمان یابی(Self organization): در حالی که انطباق به ما می آموزد که چگونه با پیچیدگی کنار آییم، می توانیم سیستم های پیچیده ای داشته باشیم که برای ما کار کنند، در واقع، هر سیستم دینامیکی اساسا توانایی خودسازمانیابی داردHeylighen& ۲۰۰۲ Heylighen, ۱۹۶۲ (Ashby Gerhenson,۲۰۰۳(و هر چه سیستم پیچیده تر باشد نتیجه "جالب توجه تر "خواهد بود . می توانیم سازمان(Organization) را بعنوان ساختاری با کارکرد تعریف کنیم. کارکرد یعنی ساختار شکل گرفته تا اینکه هدف یا مقصودی حاصل آید . مکانیزم پایه خود سازمانیابی اینست که سیستم های دینامیک دیر یا زود بحالت جاذب (Attractor) دینامیک ها میرسدند یعنی ترکیبی پایدار از حالتها که سیستم می تواند به آن وارد شود ولی نمی تواند آنرا ترک گوید.می توانیم بگوییم که اجزا در ترکیب دو بدو تطابق یافته اند ۱۹۶۲ (Ashby)که تعاملات آنها به شکلی محدود می کند که این ترکیب

جمعی پایدار بماند . بنابر این " کار کرد "این ترکیب بقا است و رفتار بعدی سیستم را می توان حمایت از این کار کرد تلقی کرد خود سازمانیابی را می توان یک هماهنگی خود بخودی تعاملات بین اجزای سیستم در نظر گرفت بشکلی که همکاری(Synergy) آنها به حداکثر برسد. این نیاز به ازدیاد (Propagation) و پردازش اطلاعات دارد , زیرا که اجزا مختلف وجوه متفاوتی از شرایط را دریافت می کنند لیکن هدف مشترک آنها نیاز دارد که این اطلاعات به اشتراک گذاشته شود . فر آیند حاصله شناخت گسترش یافته خواهد بود ۱۹۹۵ (Huchings(نظر گاه پیچیدگی اظهار می دارد که نه تنها عدم قطعیت اجتناب ناپذیر است ، داشتن اطلاعات زیاد همانقدر مضر است که کم اطلاعات داشتن بد است . در واقع ما به تفاوتی نباز داریم که تفاوتی ایجاد کند که اهداف ما را در نظر داشته باشد . آنچه در بقیه جهان اتفاق می افتد بی اهمیت است و سعی در گنجاندن آن در مدلهایمان فقط بار اضافی بر توانمندی های محدود ما برای پردازش اطلاعات ایجاد می کند . در تفکر پیچیده دانش یک مدل ذهنی است که بنا شده تا حل مساله را تا حد ممکن ساده کند و نه بازتاب عینی از واقعیت بیرونی و تصمیم گیری صرفا راه حلی است که بقدر کافی خوب است و بعد ها باید با استفاده از فرصتها بهبود یابد و آنطور که در تفکر کلاسیک اظهار می شود بهترین روش نیست . پس قسمت مشکل کار اینست که انتخاب گر باشیم و تفاوتهای اصلی را از بین حجم بی پایان اطلاعات پایش کنیم. خوشبختانه خود سازمانیابی دوباره به کمک ما می آید . سازمان از اجتماع عوامل مرتبط با کانالهای ارتباطی مختلف شکل گرفته است که بطور خود کار با یاد گیری از تجربه، خود را رشد می دهد : ارتباطاتی که موثرند بیشتر استفاده می شوند ،در حالیکه آنهایی که بی تاثیرند بتدریج نادیده گرفته می شوند . به این صورت ، اطلاعات بصورت کارآ تری انتشار می یابد و اضافات فیلتر می شوند و این اطمینان وجود دارد که پیامهای صحیح به مکانهای صحیح می رسند . این آموزش همزمان در دو سطح اتفاق می افتد": ذهنی :"وقتی یک شخص تجربه می کند که شخص دیگری پاسخ مناسب یا نا مناسبی به گونه خاصی از پیام می دهد و در مورد اینکه با چه کس و در باره چه چیز ارتباط برقرار کند حساس تر می شود و یا " مادی "باشد: وقتی امکانات مفید مثل دفترچه یادداشت یا ارتباط اینترنتی در دسترس تر می شوند ، باید موارد بی فایده مثل دفتر تلفن یا ماشین فاکس را به انبار برد . با این همه این آموزش منتشر نشده هنوز در ساز مانهای معمول قدری کند و غیر قابل اعتماد است . با استفاده از اصول خود ساز مانیابی و سیبرنتیک ۲۰۰۱ Joslyn ۱۹۹۲,۲۰۰۲)Heylighen)خواهیم توانست سازمانی بسیار کار آمدتر طراحی کنیم . نتایج:ترتیب بندی بر مبنای اهمیت چیزی است که سیستم ارتباطی می تواند به تجربه بیاموزد . بر این اساس که پیامها فعالانه تر توسط کدام کارمندان مورد توجه قرار می گیرند . یک مدل هوشمندانه تر سیستم هم می تواند روش کار معمول و تقسیم کار را در یک سازمان بیاموزد و این اطمینان را حاصل کند که تکلیف هر کس به درستی و در زمان مناسب به دستش می رسد با فهم مکانیسم خود سازمانیابی می توانیم یک سیستم پیچیده را واداریم که برای ما کار کند . این مطلوب وقتی بدست می آید که شرایط را طوری محیا سازیم که خود سازمانیابی طوری عمل کند که با انتظارات ما منطبق باشد. ما حتی می توانی از هوش ذاتی شاخصه یک سیستم خود سازمانیابی استفاده کنیم و از آن بهره بگیریم . با تهییج افراد و رسانه ها برای تعامل و یاد گیری از تعاملات آنها می توانیم یک پردازش اطلاعات منتشر بسازیم که فعالیتهای متفاوت در سیستم را هماهنگ سازد.کار تیمی و تفویض اختیار که نشانه بلوغ کامل پرسنل است ، تقویت تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات ،افزایش خلاقیت و نوآوری و انعطاف پذیری و سازش با نیروی کار ناهمگون از دیگر پیشنهادهای این بررسی به تمام سازمانهایی است که می خواهند یادبگیرند و پیشرفت کنند . منابع و مآخذ :منابع فارسی :۱- مبانی فلسفی تئوری سازمان دکتر حسن میرزایی اهرنجانی، ۱۳۸۶ سمت ۲-مبانی مدیریت استراتژیک نوشته هانگر و ویلن ترجمه دکتر اعرابی و ایزدی ۱۳۸۶ دفتر پژوهش های فرهنگی۳-مدیریت تحول در سازمان فرنچ و بل ترجمه و نگارش الوانی و دانایی فرد ،۱۳۸۲ نشر صفار و اشراقی ۴-شبکه کوانتمی : (به نقل از شبکه ۴ سیما)۵-مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرش به روند جهانی شدن ناصر میرسپاسی ۱۳۸۴ نشر میر ۶-مبانی مدیریت رفتار سازمانی دکتر علی رضائیان

۱۳۸۶ سمت ۹-مجله اطلاعات و فناوری شماره ۴۷ مهر ماه ۸۸ ۱۰-مبانی مدیریت استراتژیک جی دیوید هانگر و ال ویلن دکتر اعرابی و ایزدی ۱۱-استراتژی اندیشه بزرگ برند اچ اشمیت ترجمه دکتر ناصر پور صادق دکتر فرهاد نژاد ایرانی و رضا رسولی ۱۲-سیستمهای اطلاعات مدیریت پیشرفه دکتر هوشنگ مومنی انتشارات ستاره سپهر ۱۳۸۵۱۳-مدیریت تکنولوژی طارق خلیل ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و داود ایزدی ۱۳۸۶ دفتر پژوهشهای فرهنگی ۱۴-مدیریت و رفتار سازمانی پروفسور جان آر شرمر هورن ترجمه مهدی ایرانژاد پاریزی ۱۳۸۶ نشر مدیران ۱۵-مدیریت منابع انسانی دکتر اسفندیار سعادت ۱۳۸۶ سمت ۱۶-مدیریت عمومی دکتر الوانی ۱۳۸۵ نشر نی ۱۷-مبانی مدیریت رفتار سازمانی دکتر علی رضائیان ۱۳۸۶ سمت ۱۸-تفکر استراتژیک و مدیریت تحول رالف استیسی ترجمه دکتر مصطفی جعفری و مهزیار کاظمی موحد ۱۳۸۷ رسا ۱۹-مدیریت رفتار های سیاسی در سازمان دکتر علی رضائیان ۱۳۸۶ سمت ۲۰-مدیریت استراتژیک آرنولد هگس ونیکلاس مجلوف ترجمه غلامرضا معما زاده و ناصر پورصادقو سعید صیاد منابع انگلیسی :

Learning-Org Dialog on Learning Organizations.htm-۱ Watkins, Karen E. & Marsick, Victoria J. (۱۹۹۳). Sculpting the Learning-۲ Organization. San Francisco: Jossey-Bass.Watkins, Karen E. & Marsick, Victoria J. (Eds.). (۱۹۹۶). In Action-: Creating۳ the Learning Organization. Alexandria, VA: ASTD Press.Marsick, Victoria J. & Watkins, Karen E. (۱۹۹۹). Facilitating Learning-۴ Brookfield, VT: Gower.Watkins, Karen E. & Marsick, Victoria J. (Eds.), (May ۲۰۰۳). Making-۵ Learning Count! Diagnosing the Learning Culture in Organizations, Advances in Developing Human Resources, Vol. ۵, No.۲. Thousand Oaks, Ca:Sage-۶ Adapted from 'The Learning NGO', Bruce Britton (۱۹۹۸). MS Excel version developed Marc Steinlin (Helvetas). ModifiedCunningham, ۲۰۰۶The Training Needs Analysis Toolkit.htm-۷ peter senge and the theory and practice of the learning organization.mht-۸http://www.nis.wvu.edu/wvu/guest_commentary_ten_characteristics.htm,۲۰۰۳-۹ -۱۰ \NovinErtebatIsp.htm-۱۱\Tadbir

دین و دانش در سیره رضوی

دکترحسن رضائی مهر

مسأله دین و دانش و رابطه آن دو، قدمتی به اندازه مبدأ پیدایش این دو مقوله دارد و بحث تعامل یا عدم تعامل علم و دین، از زمانهای دور دست مورد نظر بوده است. در همین راستا انظار گوناگونی از سوی نحله های مختلف فکری بخصوص در قرنهای اخیر و در جامعه مغرب زمین ارائه شده و هر کس رویکرد خاصی را در این زمینه پذیرفته است. البته، مخفی نماند که چنین مسأله ای به جوامعی مربوط است که منزلت دین و علم را پذیرفته باشند. از این رو، در تفکر لائیکی، جایی برای دین نیست تا بخواهد در برابر علم، ابراز وجود کند، و نیز در صورت فرض جامعه ای که برای علم هیچ گونه منزلتی قائل نباشد، طرح این مسأله نابجاست، زیرا در چنینرویکردی، علم چیزی نیست که بخواهد در مقابل دین قد علم کند و حرفی خلاف آن بزند. پس متعلق این بحث جوامعی هستند که جایگاه هر یک از علم و دین را پذیرفته و به رسمیت شناخته باشند. بنابراین، می توان ادعا کرد که ترابط علم و دین به عنوان دو مشغله مهم آدمی، در طول تاریخ جریان داشته و طرح آن برای هر مقطعی از تاریخ جوامعی که اعتبار دین و علم

را پذیرفته اند، امری موجه است.یکی از مقاطع تاریخی که طرح مساله وضعیت دین و دانش در آن موجه است، عصر حضرت امام علی بن موسی الرضا (ع) است که به منظور دستیابی به این مهم، نگاهی به وضعیت علم در عصر امام رضا (ع) و نیز موضعگیری آن حضرت در قبال این مسأله ضروری است تا از این رهگذر بتوان به نظر محققانه در باب رابطه علم و دین در آن دوره، دست یافت.*وضعیت دانش در عصر امام رضا (ع)تاریخ نویسان، دوران امام رضا (ع) را به لحاظ شکوفایی علمی و نیز جهانی شدن تمدن اسلامی در آن، عصر طلایی نامیده و به عنوان عصری تابناک و شگفت انگیز در اعصار اسلامی، از آن یاد کرده اند. سیطره علمی مسلمانان در این عصر، سایه خود را بر این کره خاکی انداخته بود. فعالیتهای علمی در عرصه های مختلف، رشد زاید الوصفی پیدا کرد و پیشرفت تمدن اسلامی در این مقطع تاریخی، به بالاترین حد ممکن رسید. توجه به مظاهر علمی و فرهنگی گسترش یافته در این عصر،می تواند هر چه بهتر و بیشتر ما را در فهم وضعیت علمی مسلمانان در آن عصر یاری رساند که به برخی از آنها اشاره می شود:الف) نشستهای علمی: تشکیل محافل علمی در عرصه های مختلف و بحث و بررسی پیرامون موضوعات گوناگون علمی و نیز تاسیس کتابخانه های متعدد در بلاد مختلف اسلامی در این عصر، زمینه تحقیقات جدی علمای اسلامی و نیز تمرکز دانشمندان غیر اسلامی را در منطقه حکومت اسلام، به وجود آورد.ب) نهضت ترجمه: یکی از حرکتهای علمی قابل توجه در عصر حضرت رضا (ع) و عناصر مهم در ارتقای عملی مسلمانان، ترجمه کتابها از زبانهای خارجی به زبان عربی بود. تحقیق و تتبع در موضوعات مختلف کتابهای وارداتی از جمله طب، ریاضیات، فلسفه، علوم سیاسی، نجوم و... روحیه توجه به تحقیقات علمی را تقویت کرد. «ابن ندیم» در کتاب الفهرست خود ضمن ذکر بسیاری از این کتابها در خصوص نهضت ترجمه کتابها می نویسد که «مأمون ضمن مراسلاتی به پادشاه روم، از او خواست تا از باب همکاری، ارسال کتابهای قدیمی ذخیره شده در انبارها اجازه دهد و پادشاه روم هم پس از ممانعت اولیه نسبت به چنین امری، آخرالامر پاسخ مثبت داد. مأمون هم گروهی از افراد از جمله حجاج بن مطر و ابن بطریق و سلم، سرپرست بیت الحکمه را به روم فرستاد و آنها تمام آن کتابها را به دارالحکمه منتقل کردند.» امر انکارناپذیر آن است که ترجمه این کتابها، توانست کمک قابل اعتنایی برای جامعه علمی مسلمانان بوده و منشأ اشاعه این علوم در سایر بلاد اسلامی و نیز پیدایش آرای علمی متعدد در نقد و بررسی آنها بگردد. از این رو، وقوع این پدیده فی الجمله در ارتقای علمی جامعه اسلامی نقش بسزا داشت، هر چند به سبب وجود مطالب غیر منطبق با فرهنگ اسلامی و اشتمال آنها بر الحادیات، منشأ چالشهای عقیدتی در برخی افکار مسلمانان گردید که به این مطلب نیز اشاره ای خواهیم کرد.ج) ایجاد رصدخانه و ترسیم نقشه های جهانی: یکی از مظاهر علمی در آن دوره، ترسیم نقشه ها و ایجاد رصدخانه ها بود که مأمون دستور آنها را داده بود. مأمون دستور داد نقشه جغرافیایی تمام جهان کشیده شود. این کار انجام شد و آن نقشه را «نقشه مأمون» (صور المأمونیه) نامیدند و این اولین نقشه جهان بود که در زمان عباسیان کشیده شد. همین طور او دستور داد رصدخانه ای را بسازند که این امر در یکی از محلات بغداد عملی شد و رصدخانه ای به نام «شمسائیه» احداث گردید.نگاهی به علوم مهم متداول در عصر امام رضا (ع) و توجه اندیشمندان به آنها نیزمی تواند ما را در شناسایی بیشتر موقعیت علمی و اقبال عمومی عصر امام رضا (ع) به علم و عمل اندوزی یاری دهد که به برخی از آنها اشاره می شود. از جمله علوم متداول و مورد توجه علماء در آن زمان علم تفسیر بود و از آنجا که غیر از پیامبر(ص) و اوصیای او هیچ کس نمی تواند مدعی باشد که تمام ظاهر و باطن قرآن رامی فهمد ، پس طبیعی خواهد بود که مشعل این علم در آن عصر، افاضات ائمه هدی (ع) و بخصوص امام رضا (ع) باشد. از همین رهگذر بود که علما و اندیشمندان دینی در ظل افاضات حضرت رضا (ع) نسبت به علم تفسیر اقبال شایان نشان دادند و منشأ اثرات مهمی در این زمینه گردیدند.علم حدیث نیز از جمله علوم متداول بود و شیعیان و علمای آنها با توجه به الهام گرفتن از حضرات ائمه (ع) در خصوص جمع آوری و تدوین احادیث، توانستند در این خصوص گوی سبقت را از دیگران بربایند. از جمله نوآوریهای شیعه در آن زمان نسبت به علم حدیث آن بود که گروهی از اصحاب امام رضا(ع) احادیث معتبر را در کتاب بزرگی جمع آوری کردند و این اولین کتاب جامع

در باب حدیث برای مسلمانان و بخصوص شیعه بود که در واقع اساس تدوین جوامع چهارگانه (کتب اربعه) برای سه عالم بزرگ اسلام یعنی شیخ الطائفه طوسی، رئیس المحدثین، شیخ صدوق و ثقهٔ الاسلام کلینی گردید.علم کلام نیز در این عصر بشدت مورد توجه قرار گرفت و مباحث گوناگونی از سوی طوایف مختلف متکلمان در خصوص دفاع از معتقدات خویش طرح و بحث می شود که خود این قضیه روحیه تحقیق و تتبع در مسائل کلامی را در طالبان حقیقت تقویت می کرد. هر چند در این برهه از تاریخ اسلام، شاهد پیدایش و یا اشاعه فرق مختلفی هستیم که به نوعی گرفتار انحرافهای عقیدتی بودند و برای تثبیت مدعیات خویش، از هیچ تلاشی فروگذار نمی کردند، متأسفانه تأثیر افکار انحرافی چنین گروه هایی بر برخی افراد قابل کتمان نیست. البته، نقش اساسی حضرت امام رضا(ع) و اصحاب و شاگردان او در ابطال برهانی و عقلانی مبانی این فرقه ها و افشای انحرافهای آنها و هدایت مردم به سوی تنها صراط مستقیم خداوندی، حائز اهمیت است.علم اصول نیز در کانون توجه خاصی قرار داشت. گسترش علم پزشکی در زمان امام رضا(ع) را می توان از مختصات آن دوره دانست. نقش اول در اهتمام به علم طب و گسترش آن، مربوط به امام رضا(ع) است که با ارایه بحثها و مکتوبات مهمی در این زمینه، از جمله رساله شریفه ذهبیه، حکام عباسی را بر آن داشت تا مردم را به تحقیق در این زمینه تشویق کنند و خود نیز در این خصوص اقدامهایی انجام دادند. از جمله، می توان به صرف هزینه های قابل توجه به منظور گسترش این علم و نیز در نظر گرفتن اعتبارات مالی زیادی برای صاحبان این علم به منظور ادامه تحقیقات و تکمیل دانسته های آنها، اشاره کرد.علم شیمی نیز در این عصر آوازه منحصر به فرد خویش را پیدا کرد. جابر بن حیان از شاگردان امام صادق(ع) در ضمن تحقیقات خویش در علم شیمی، به جایی رسید که جهان را متعجب خود ساخت و از طرف برخی دانشمندان غربی بعنوان مغز متفکر انسانیت معرفی شد و بدین وسیله مؤسس علم شیمی در جهان معرفی گردید. معماری و تحقیقات مهندسی نیز در آن زمان پیشرفت بسیار کرد، به گونه ای که در هندسه و تکنولوژی، حد اعلای خود را پیدا کرد و معماری مسلمانان زبانزد خاص و عام جهانیان شد. ارتقای علم نجوم و دستاوردهای آن را در عصر امام رضا (ع) نیز نباید از نظر دور داشت.آنچه گذشت، اجمالی از برخی علوم بود که در زمان حضرت رضا(ع) توسعه پیدا کرد و از جمله مظاهر ارتقای علمی مسلمانان و شکوفایی تمدن اسلامی بود.*امام رضا (ع) و ترویج حوزه های بنیادین دین و دانشنقش حضرت ثامن الحجج(ع) در شکل گیری این نهضت علمی و شکوفایی تمدن اسلامی، از دو جهت سیره علمی و عملی، قابل توجه است:الف) دین و دانش در سیره علمی و حوزه درسی امام رضا(ع)در سیره علمی و حوزه درسی وجود مقدس امام رضا(ع) بجز اهتمام در تبلیغ و احیای دین، توجه خاص به اکرام علم و دانش و تشویق و ترغیب مسلمانان به فراگیری علم در عرصه های مختلف آن، مورد تأکید قرار گرفته است. در اینجا، قبل از هر چیز توجه به گوشه هایی از مقامهای علمی آن حضرت، لازم است.از اباصلت روایت شده است: هیچ کسی را داناتر از حضرت علی بن موسی الرضا ندیدم هیچ عالمی را ندیدم، مگر این که مانند من بر این مطلب (اعلمیت او) شهادت داد. مأمون مجالسی برای آن حضرت – علیه السلام– تشکیل داد که در آنها گروهی از علمای ادیان و فقهای شریعت و متکلمان را (به منظور مناظره علمی با امام و به عم خودش تخریب شخصیت علمی آن حضرت) جمع کرد، اما آن حضرت بر همه آنها غلبه نمود تا آنجا که کسی از آنها نماند مگر اینکه به فضل والای آن حضرت و قصور خویش اعتراف کرد .و آن حضرت خود در مقام بیان اعلمیت و افضلیت خویش بر دیگران، به نوفلی فرمود: «ای نوفلی آیا دوست داری بدانی چه زمانی مأمون (از این مجالسی که راه می اندازد) پشیمان می شود؟ گفتم؛ آری، فرمود آن وقتی که بشنود (و ببیند) که با اهل تورات به توراتشان و با اهل انجیل به انجیلشان و با اهل زبور به زبورشان و با صابئین به عبرانیتشان و با اهل روم به رومیتشان و با اهل سخن به لغاتشان احتجاج کنم و وقتی هر یک از آنها محکوم و ساقط شد و برهانش باطل گردید، سخن (پندارها و عقاید باطل) خویش را رها کرده و سخن مرا پذیرفت، خواهد دانست آن جایگاهی که او بر آن تکیه زده است مستحق آن نیست و در این هنگام است که نادم و پشیمان می گردد. سپس فرمود لا حول و لا قوهٔ الا بالله العلی العظیم.طبرسی (ره) در باب آشنایی آن حضرت (ع) به همه زبانها، از ابوالصلت روایت می کند: امام رضا(ع) با هر

قومی و نژادی از مردم بـا زبـان خود آنها سـخن می گفت. به خـدا سوگنـد، او فصـیح تر و داناتر از خود آنها، به زبانشان سـخن می فرمود.آثـار و تألیفـات آن حضـرت در حوزه هـای مختلف علمی و دینی و طرح مبـاحثی از قبیـل مسأله توحیـد و تبیین سـایر اصول موضوعه دینی، بحث در بـاب فقه و فلسـفه احکـام و نیز طرح مبـاحث متعلق به پیـدایش عالم و زمین، امور مربوط به علم پزشـکی و سـایر رشـته هـای علوم طبیعی، همه و همه حـاکی از گسترد گی علم آن امـام همام(ع) و اعتقاد ایشان به لزوم احیای علم و دین بوده است.تسـلط ایشـان به علـوم پزشـکی، بهـداشت عمـومی و میکروبیولـوژی، نمـونه بـارز تأثیرگـذاری آن حضـرت بر علم پزشـکی و بهـداشت عمومی آن عصـر بود. خلاصه آنکه، درباره علم امام(ع) می توان از جهات مختلف گفتگو کرد. حوزه های معلومات امام (ع) از چیزهـایی است که شخصـیت امـام (ع) را متمـایزمی سـازد. معلومـات امام در زمینه الهیات، اطلاعات امام (ع) درباره ادیان و کتابهـای آسـمانی، آگـاهی امام از علوم و معارف قرآنی، احاطه امام (ع) به بحثهای کلامی، بحثهای امام (ع) درباره پزشـکی، طرح اصول فقه و جز اینهـا، همگی گسترش دامنه معلومـات امـام (ع) را می رسانـد.ب) دین ودانش در سـیره عملی امام رضا(ع)در سیره عملی آن حضـرت، نه تنها خبری از تعارض و یا تمایز علم و دین نیست، بلکه بین آنها ارتباط وثیقی وجود دارد و هر یک از علم و دین در این سـیره معاضـد یکدیگرند. حضـرت رضا(ع) این معنا را در سـیره عملی خویش با تربیت بزرگانی چون حسن بن علی بن زیاد وشاء، فضل بن شاذان، حماد بن عیسـی، اشـعری قمی ، سـعدبن سـعد، ریان بن صـلت، محمـد بن خالـد برقی قمی، عبـد العزیز مهتـدی قمی، یونس بن عبـد الرحمن، که در تاریـخ علم وفضـیلت نـام آنهـا برای همیشه ثبت و ضـبط است و نیز تـألیف و تصـنیف کتابهـای ارزشـمند در دو حوزه علم و دین و از طرفی انجـام مناظره ها و مسافرتهای علمی، تحقق بخشـیده است. برخی از مصـنفات ایشان (ع) به شرح ذیل است:۱- صـحیفه الرضا(ع) که شامل احادیثی است از ایشان و اجدادشان۲- طب الرضا یا رساله ذهبیه که به درخواست مـأمون در حوزه علوم پزشـکی و بهـداشت عمومی است. این رسـاله به دلیل دارا بودن نکات عمیق علمی به رساله ذهبیه مشـهور شـد.«امـام رضا(ع) این رساله را در حـدود ۲۰۱ هجری برای مـأمون نـوشت و در ایـن زمـان دانش پزشـکی، صـورت علمی نـداشت و بر اساس مـداومت و تجربه بود نه بر اساس اکتشافات علمی، در آن زمان وجود میکروب ها کشف نشده بود، از ویتامینها آگاهی به دست نیامده بود و از اکتشافات مهم دیگر پزشکی مانند مبارزه با میکروبها در آن زمان خبری نبود.» و امام(ع) با بیان این علمیـات، جـامعه انـدیشه را به تکـاپو و تحقیق در مسائـل علمی واداشت که سوای آنکه از عوامـل مهم شـکوفایی تمـدن اسـلامی و درسـی برای اندیشـمندان معاصـر در جریان تولید علم بود، از تعامل علم و دین در نگاه آن امام همام (ع) نشان داشت.* مسافرتها و منـاظره هـای امـام رضا(ع)عصـر امام رضا(ع) از یک موقعیت حساس برخوردار بود، زیرا عوامل انحراف فکری به اوج خود رسـیده بود. این انحرافها که عمـدتاً ناشـی از ورود انـدیشه های غیر تصـفیه شده بیگانه به جامعه اسـلامی و نیز آزادی افسار گسـیخته که از سوی دسـتگاه عباسـی در اسـتقبال از اندیشه ها داده شد، امام رضا (ع) را بر آن داشت تا به عنوان حافظ دین خدا و نجات مسلمانان از شـرک و الحاد، دست به اقـدامهایی بزننـد، از جمله مسافرت به مراکز پخش این انـدیشه ها از قبیل بصـره و کوفه و انجام جلسات مناظره با سـران این افکار الحادی، اسـتفاده از فرصت ولایتعهدی در راسـتای تبلیغ دین و آنچه را که شریعت خاتم برای هدایت بشر آورده است.یکی دیگر از اقدامهای آن حضرت در این خصوص مناظره هایی است که آن حضرت با بزرگان و رؤسای فرق و ادیان مختلف انجام دادنـد، چه قبل از ولایتعهـدی و چه پس از آن، و با توجه به روش مناظره آن حضـرت که زبانزد عالمیان بود، (زیرا بر صبغه عقلانـی و منطقی اسـتوار بود) و دفـاع آن حضـرت از دین و گزاره هـای دینی که یکی از آنهـا لزوم تحصـیل علم و دانش در رشته های مختلف و نافع است، همه و همه گواه آن است که در سیره عملی آن حضرت علم و دین با هم هماهنگند.*نتیجه بحث:با توجه به آنچه در باب مناسـبات دین و دانش در عصـر حضـرت رضا(ع) و نیز نقش ایشان در ترویج این دو مهم گذشت، بدین معنا می رسـیم که در عصـر آن حضرت(ع) بین دین و دانش، نه تعارض بوده است و نه تمایز، بلکه هر کدام از آنها در هدایت انسان به سوی حق تعال مکمل یکدیگر بوده و هیچ کدام دیگری را نفی نمی کند. به عبارت دیگر، ناسازگاری بین علم و دین وجود نداشته

است.البته، این نکته را نباید فراموش کرد که پیشآمد چنین موهبت عظیمی برای جوامع اسلامی در آن عصر، مرهون ائمه هدی(ع) و حضرت امام علی بن موسی الرضا (ع) بوده است و منشأ اعتلای فرهنگ اسلامی و شکوفایی تمدن دینی حضرت ثامن الحجج (ع) و آباء طاهرین (ع) بوده است.منابع:۱- پژوهش دقیق در زندگانی امام علی بن موسی الرضا/ شریف قرشی، باقر.۲- الفهرست/ ابن ندیم .۳- التبیان فی تفسیر القرآن/ محمد بن حسن طوسی.۴- بحارالانوار / محمدباقر مجلسی.۵- طبرسی/ اعلام الوری.۶- ویژگی های حضرت رضا / دکتر علی شریعتمداری.۷- تحلیلی از زندگانی امام رضا/ محمد جواد فضل الله.۸- زندگانی حضرت علی بن موسی الرضا/ ابوالقاسم سحاب.دکترحسن رضائی مهرمدرس حوزه و دانشگاه

www.qudsdaily.com

خلاصه کتاب مدیریت دانش

نوشته : برایان بروجرون

ترجمه : مهندس غلامرضا ملک زاده-خلاصه کتاب: تهمینه مرادیان پور: تعریف مدیریت دانش: عبارتست از یک راهبرد بهینه سازی کسب و کار به طریق نظام مند و تعهدی که اطلاعات ضروری برای کسب و کار را به نحوی انتخاب ، پالایش ، ذخیره ، سازمان دهی و جمع بندی می کند که عملکرد کارکنان و رقابت پذیری شرکت را بهبود می دهد.چرخه حیات مدیریت دانش شاید بهترین تشریح کننده فازهای مرتبط با هم در وب باشد. هر فاز مستلزم رعایت نکاتی است که باید در ساز و کارهای حمایتی و پشتیبانی مورد توجه قرار گیرد و می تواند توسط فناوری اطلاعات توانمند شود.سلسله مراتب مفاهیم تعریف کننده دانش :داده ها :کمیت های عددی یا غیر عددی هستند که از مشاهده ، تجربه یا محاسبه به دست می آیند.اطلاعات : مجموعه ای از داده ها بوده و همراه با توضیحات ، استنتاج ها و دیگر مواد متنی و نوشتاری در خصوص موضوع ، واقعه یا فرآیندی خاص هستند.فرا داده ها :شامل خلاصه هایی تشریحی و تقسیم بندی سطح بالای داده ها و اطلاعات هستند.دانش : اطلاعات سازمان دهی شده ، ساختار یافته با خلاصه شده برای گسترش درک ، آگاهی یا فهم است.ادراک :ایده (درک) شفاف و کامل از ماهیت ، اهمیت یا توضیح راجع به یک موضوع است.سرمایه فکری :در مدیریت سنتی اوایل قرن بیستم کاربرد بهینه نیروی کار ، قطعات یا دیگرمنابع فیزیکی و سرمایه در تعداد محدودی از کارخانه ها ، ماشین ها یا دیگر داده های ورودی ساخت دست بشر در فرآیند تولید مورد توجه قرار گرفت. در شرکتهای امروزی با انجام اقدامات مدیریت دانش ، مفهوم سرمایه شامل دارائی های فکری زودگذر و اثر آن بر رفتار سازمانی افراد نیز می شود.سه جزء سرمایه فکری عبارتند از:۱. سرمایه انسانی :دانش مهارت ها و شایستگی های افراد در سازمان می باشد. سرمایه انسانی متشکل از سه نوع دانش است : دانش تاکتیکی ، صریح و ضمنی.۲. سرمایه مشتری :ارزش روابط سازمانی با مشتریان خود شامل وفاداری مشتریان مجاری توزیع ، شهرت سازمانی ، حق امتیازها و تخفیف هاست.۳. سرمایه ساختاری :فرآیند ، ساختارها ، سامانه های اطلاعات و دارایی های فکری که مستقل از کارکنان و مدیرانی هستند که آنها را ایجاد کرده اند.مفاهیم کلیدی● :رهبری امری اساسی است●.کارهای مدیریت دانش●.مدیریت دانش نیاز به آموزش دارد●.انتظارات باید مدیریت شود●.مدیریت دانش عملی ، وابسته به فناوری است●.مدیریت دانش یک فرآیند است نه یک محصول.برای رقابت موفقیت آمیز در اقتصاد امروز جهان سازمان ها مجبورند دانش را به گونه ای در نظر بگیرند که با شایستگی های محوری آنها کمک می کند همان گونه که سایر دارایی های راهبردی و غیر قابل جایگزینی عمل می کنند. مدیریت دانش اساساً در رابطه با مدیریت دارایی های فکری به صورتی است که به شرکت مزیت رقابتی می دهد. اگرچه مدیریت دانش ، مزایای زیادی برای سازمان بهمراه دارد ولی پیاده سازی برنامه مدیریت دانش به سادگی خرید یک بسته نرم افزاری نیست. پیاده سازی و اجرای موفق مدیریت دانش به همراهی و مساعدت طولانی مدت مدیریت ارشد ، رهبری و هدایتی که متوجه فرهنگ شرکت است، همراهی و

مشارکت کارکنان و مدیران آموزش دیده و کاربرد صحیح فناوری نیاز دارد.نقش مدیریت دانشهمانند تعریف مدیریت دانش ، نوع و نقش رهبری دانش در شرکت و سازمان ، معمولاً به روش مورد به مورد تعریف می شود.پنج گروه اصلی نقش مدیریت دانش در شرکت عبارتست از:۱. مدیر دانش ارشد ((CKO :یک موقعیت مدیریتی ارشد راهبردی که بر ارتقاء ، ارتباط و تسهیل اقدامات مدیریت دانش در سازمان متمرکز می شود.۲. تحلیل گر دانش :یک موقعیت تاکتیکی رده پائین تر تا متوسط که شامل فراگیری و انتشار بهترین اقدامات در سازمان است.۳. مهندس دانش : یک موقعیت تاکتیکی رده پائین تر که بر جمع آوری اطلاعات از متخصصین و ارائه آن به شکل سازماندهی شده متمرکز است که این اطلاعات می تواند در سازمان به مشارکت گذاشته شده یا ذخیره شود.۴. مدیر دانش :یک موقعیت تاکتیکی رده متوسط که شامل هماهنگی کارهای مهندسین دانش و تحلیل گران است به خصوص در سازمانهای بزرگ.۵. ناظر دانش :یک موقعیت تاکتیکی رده پائین تر و اغلب موقت و غیر رسمی که در شرکت های کوچک بکار گرفته می شود.از تن شکل رهبری گفته شده ، مدیر دانش ارشد مشهورترین و در عین حال درک نشده ترین و بالاترین دریافت کننده دستمزد در هر اقدام مدیریت دانش است.برخی از مسئولیت های CKO شامل موارد زیر است :تعریف سیاست مدیریت دانش : استقرارسیاست مربوط به کارکنان با توجه به مستند سازی فرآیند های کاری یکی از چندین وظیفه ایست که ممکن است توسط مدیریت ارشد شخصاً حمایت شود.بشارت دادن مدیریت دانش :انگیزش کارکنان برای پذیرش مدیریت دانش با بیان اینکه چگونه برای شرکت منافعی را به دنبال دارد و مدیریت فرآیند کلی دارائی ها صورت می گیرد.هماهنگی آموزش ها : اقدامات مدیریت دانش شامل آموزش تعیین مسئولیت فردی و یک شخص مرجع در هر گروه کاری است.حفاظت و ایمنی اطلاعات : همانند یک دروازه بان اطلاعات ، CKO اغلب در موقعیتی است که دسترسی به اطلاعات و غربال شدن اطلاعات را تعیین می کند تا به اندازه نیاز به دانستن ، در دسترس باشند.رابط مدیریت کارکنان : ایفای نقش رابط بین مدیریت و کارکنان است.فن آور:CKO باید با نرم افزارها و ابزارهای اطلاعاتی آشنا باشد تا مدیریت دانش را اجرا و پیاده سازی کند.مدیریت روابط کارکنان دانشی فرآیندی پویا از مدیریت روابط بین کارکنان دانشی و شرکت به طوریکه کارکنان دانشی تبادل سودمند دارائی های فکری برای تعادل را به صورتی ادامه میدهند که حداکثر ارزش برای شرکت بوجود می آید و از مشارکت در فعالیتهایی که برای شرکت سودی به همراه ندارد منصرف می شوند.نقاط تماس :از دیدگاه کارکنان دانشی ، شرکت به صورت مجموعه ای از نقاط تماس است.این نقاط فرصت هایی برای تبادل ارزش – اطلاعات هستند. چه کارکنان دانشی اطلاعات را استخراج یا خلق کنند و چه بازخوردی باشد که از مدیریت دریافت می کنند. کارکنان دانشی مستقیماً با شرکت و در محل کار خود از تریق تماس های شخصی و به واسطه نامه نگاری راجع به برخی از نکات و نتایج ، به وسیله پست الکترونیک ، وب ، فکس ، تلفن ، تلفن همراه و تجهیزات بی سیم دیگر تعامل دارند.وفاداری کارکنان دانشی : یکی از دارایی های ناملموس عمده شرکت ها و یکی از دارایی هایی که می تواند از طریق مدیریت کارکنان دانشی توسعه یابد ، وفاداری کارکنان دانشی است. نتیجه وفاداری کارکنان دانشی به شرکت ، وقتی ظاهر می شود که مدیریت می خواهد تصمیم بگیرد آیا منابع بیشتری را در اختیار کارکنان دانشی خود یا گروه کارکنان دانشی خود قرار بدهد یا خیر.در اقتصاد دانش رایانه ای که فردی با دانش و مهارت مورد نیاز است که بتواند به صورت مجازی از هر جایی با یک رایانه و ارتباط اینترنتی کار کند، وفاداری امری مهم است.کمک به رفتار وفادارانه کارکنان دانشی :مشکل مشاغل جایگزین : مشکل بودن شناسایی فرصتهای اشتغال جایگزین که پاداش قابل مقایسه ای پرداخت کنند.روابط هیجانی :ائتلاف ، احترام ، به رسمیت شناختن ، وفاداری و دیگر پیامد های هیجانی. هرچه روابط هیجان بر انگیز قوی تر باشد، سرمایه گذاری روی کارکنان دانشی در محل کار بیشتر شده و شرکت برای آنان ارزش بیشتری قائل می شود.سرمایه گذاری :کل سرمایه گذاری زمانی و انرژی کارکنان دانشی در رابطه با شرکت .پاداش:ارزشی که شرکت برای کمک و مشارکت کارکنان دانشی قائل است.عوامل کاهش دهنده رفتار وفادارانه کارکنان دانشی :جایگزین های شغلی : تعداد کسب و

کارهـای جـایگزین که پاداشـی مشـابه برای مشـارکت و کمک پرداخت می کننـد.سـطح خنثی سازی :سـطح خنثی سازی کارکنان دانشی که محیط کاری را احاطه کرده است به خصوص رابطه آنها با مدیریت و دیگر کارکنان دانشی .آموزش کارکنان دانشی :در اغلب سازمان های دانشـی ، جریان اطلاعات فقط به مشارکت کارکنان دانشـی در امور شـرکت محـدود نمی شود بلکه اطلاعات از شرکت نیز به سوی کارکنـان جریـان می یابـد.گرفتن اطلاعـات و روشـها به صورت غیر رسـمی از طریق تعامل در جلسات و کار با یکدیگر در پروژه ها .شاید مهم تر این باشد که انتقال رسـمی اطلاعات به شـکل آموزش کارکنان دانشی صورت می گیرد و اغلب بیانگر سـرمایه گـذاری مهم شـرکت در منابع است . به دلیل انـدازه سـرمایه گـذاری ، برای مدیریت مهم است که ایده ای خوب از برگشت سرمایه (ROA) داشته باشد.چندین عامل مجهول در تعیین ROA آموزش کارکنان دانشی :اختلاف های فردی :کارکنان دانشـی از نظر روش آموزش و فراگیری ، تواناییهای تشخیصـی ، نگرش به وظایف خاص ، محرک ها و انگیزش با هم متفاوتنـد در نتیجه برخی از آنهـا به تجربیـات آموزشـی بهتر از دیگران پاسـخ می دهنـد در صورتی که برخی دیگر سود و منفعتی ندارنـد .طول حیات محـدود دانشـی : در یک سازمان دانشـی روشـهای عمل و بهترین اقدامات می توانند در طی چند ماه عوض شوند در حالیکه در شـرکت های تولیدی سـنتی این پدیده چند سال طول می کشد. در یک شـرکت بزرگ تا زمانیکه یک نفر از کارکنان دانشی با مهارت جدیـد تربیت شود ، یک اسـتاندارد صـنعتی ممکن است مجموعه ای از مهارت ها را فاقـد ارزش کند .هزینه های فرصت از دست رفته :زمـانی را که کارکنان دانشـی دور از محل کار بوده و در سـمینارها و کلاس ها شـرکت می کننـد ، هزینه پرواز و دیگر وسایـل حمـل و نقل و هزینه آموزش دهنـده در محل و یا سایر هزینه های آموزشـی را می توان در جای دیگری از شـرکت سـرمایه گذاری کرد.جابجایی کارکنان دانشـی : اگر کارکنان دانشـی تعدیل شده و یا کار خود را ترک کنند سـرمایه های فکری را با خود به همراه می برند . مقدار سـرمایه فکری که در هنگام ترک شـرکت توسط کارکنان خارج می گردد ، تناسب معکوس با اثر بخشی برنامه مدیریت دانش دارد .جابجایی بازار :مزیت رقابتی شـرکت به واسـطه وجود کارکنان دانشی با دانش خاص می تواند بصورت ناگهـانی به دلیـل تغییر محیـط بیرونی شـرکت نظیر اسـتاندارد هـای جدیـد سامانه عملیاتی یا تغییر قوانین ایالتی یا ورود یک فناوری جدیـد ، تغییر کرده و دگرگون شود .شـناخت کارکنـان دانشـی :مـدیران موفق می داننـد که کارکنـان دانشـی بـا اسـتفاده از عوامل مختلفی برانگیخته می شونـد که پـاداش هـای مـالی فقـط یکی از آنهاست . حتی کارکنان دانشـی که در ابتـدا با پول برانگیخته می شونـد نیز معمولاًـ تشویق می شونـد تـا ارزش بیشتری برای شـرکت از طریق شـناساندن رسـمی مشارکت و سـهم آنها در خط مبنای شرکت ، به وجود آورنـد .هزینه های سـربار : انجام اقـدامات مـدیریت دانش می توانـد بیانگر هزینه سـربار قابل توجهی در زندگی روزمره کارکنان دانشـی باشـد.رشـد جوامع اقـدام :جوامع اقـدام خود جوش بوده و در مقابل نظارت و تداخل از خود مقاومت نشان می دهند.از دید مدیران دانش ، یکی از جذابیت های جوامع اقدام این است که بخشـی از زیر ساخت ها نیسـتند و تحت تأثیر قوانین و رسـمیت گروه هـای رسـمی قرار نمی گیرنـد . با این حال چون اغلب پایه و اساس تسـهیم دانش در سازمان دانشـی راتشـکیل می دهنـد ، مـدیریت علاقه دارد که از آنها حمایت کنـد تا توسـعه و تکامل یابند بدون اینکه به مؤلفه ای رسـمی زیر ساختهای شـرکت تبدیل شود .از دید کارکنان دانشـی ، یک جامعه اقدام ، برگزاری جلسه بین کارکنان دانشـی با علایق و چالش های مشترک اسـت .مدیریت به عنوان دروازه بان اطلاعات :در سازمان دانشـی ، کارکنان دانشـی ستاره های گروههای کاری هستند که امتیازات آن از طریق مشارکت در سـرمایه فکری شـرکت بدست می آید. از دیدگاه کارکنان دانشی ، نقش مدیریت نظیر یک مربی است : کمک کردن به برقراری اهداف مشترک ، دریافت کار ، ارائه انتقادهای سازنده و تأمین یا هماهنگی منابع . مدیریت توجه کارکنان دانشی را روی کاری که انجام می دهنـد، متمرکز می کنـد . این کار از طریق پشتیبانی ، تخصـیص منابع و هدایت فعالیتهایی که می توانند کارکنـان دانشـی را پریشـان یـا حتی تضـعیف روحیه کننـد صورت می گیرد.شـکل دهی رفتـار کارکنان دانشـی :شـکل دهی رفتار کارکنان دانشی را می توان با تعیین نیازهایی که باید شناسایی شوند و تمایل به دنباله روی از گروه از طریق اعلام رفتارهای پذیرفته

شـده و ارائه مثالها و نمونه ها در خبرنامه ها ، تشویق و ترغیب کرد.فرآیند :سهیم بودن ، نگهداری و استفاده مجدد از اطلاعات در اغلب سازمانها رخ می دهد اما واگذاری این فعالیتها به شانس ، احتمال رخ دادن آنها را کاهش می دهد.برعکس ، پیاده سازی یک برنامه مدیریت دانش رسمی با در نظر گرفتن عوامل محدود قابل اندازه گیری می تواند نسبت به بهترین اقدامات عملکردی موشکافی شده و احتمال موفقیت را به حداکثر برساند.بخشی از وظیفه مدیریت اطلاعات درک فرآیندی است که طی آن اطلاعات خلق شده ، مورد استفاده قرار می گیرد ، ذخیره سازی می شود و نهایتاً دفع می گردد .در عین حال او باید دریابد که برخی هزینه نگهداری بیش از ارزش احتمالی آینده است چگونه این کار انجام می شود .مراحل مدیریت اطلاعات :۱. خلق یا کسب دانش۲. اصلاح و تعدیل دانش۳. کاربرد فوری۴. حفاظت و ذخیره سازی۵. انتقال۶. ترجمه / تغییر کاربری ۷. دسترسی کاربر ۸. دفع و از میان بردننکات کلیدی همراه با اقدامات مدیریت دانش● :کارکنان دانشی که مستقیماً در فرآیند مدیریت دانش درگیر هستند ، ممکن است با ارزش ترین دارایی های شرکت باشند●.اگر بخواهیم موفق شویم باید مدیریت دانش را بعنوان فرآیند کسب و کاری در نظر بگیریم که مانند هر اقدام دیگری در کسب و کار بایستی مدیریت شود● .جلوگیری از تغییر کاربرد و مقصود تاکتیکها توسط کارکنان دانشی که شرکت را ترک می کنند غیر ممکن است● .ممیزی های دانش برای کمی کردن ارزش دارایی های فکری شرکت بکاربرده می شود . ممیزی دانش می تواند اثر بخشی اقدامات مدیریت دانش را نشان دهد .پیامدها : پیامدهای مرتبط با هر فاز از چرخه حیات مدیریت دانش بستگی به فاز و نوع دانشی دارد که درآن مطرح است. برای مثال در مورد اطلاعات پزشکی ،قانونی یا مالی ، امنیت یک عامل کلیدی است. برعکس ، اطلاعاتی که در صفحات وب منتشر می شوند برای مصارف عمومی هستند و رعایت مالکیت و حق مالکیت ، مسئله اول مورد توجه در آنها است.پیامدهای اولیه در چرخه حیات مدیریت دانش که هر یک درجه ای متفاوت در فازهای چرخه حیات دارند، عبارتند از ● :اقتصاد ● قابلیت دسترسی ●مالکیت فکری ●اطلاعات ●زیرساخت ●مدیریتاقتصاد :هر فاز از چرخه حیات مدیریت دانش دارای الزامات مربوط به منافع بر حسب پول ، زمان ، فناوری ، هزینه های سربار و فضای فیزیکی است.ارزش داده ها یا اطلاعاتی که در سامانه مدیریت دانش فرآوری می شود بیانگر هزینه جابجایی و منابعی است که قبلا در کسب اطلاعات سرمایه گذاری شده است. اقتصاد چرخه عمر مدیریت دانش باید حاوی وقایع برنامه ریزی نشده نشده هم باشد.قابلیت دسترسی :قابلیت دسترسی به اطلاعات در سامانه مدیریت دانش ، مورد توجه کارکنان دانشی و مدیران دانش است. قابلیت دسترسی متضمن امتیاز دسترسی است. امتیاز دسترسی بر اساس نیاز به دانستن و سطح موقعیت در سازمان تعیین می شود.مالکیت فکری :مالکیت فکری در تمام فازهای چرخه عمر مدیریت دانش دارای الزامات قانونی و عملی است. برای مثال پیامد های حقوق مالکیت فکری نظیر قوانین اخلاقی وجود دارد که ممکن است به کارکنان دانش اجازه دهد ادعای مالکیت اطلاعات را بکنند حتی اگر حقوق مالکیت فکری به شرکت تعلق داشته باشد.اطلاعات :در سامانه های مدیریت دانش خودکار ، اطلاعات معمولاً به شکل پرونده های الکترونیکی است. در سامانه های مدیریت دستی ، اطلاعات ممکن است به شکل کتاب ، کارت و یا پرونده موجود باشد. شکل ارائه اطلاعات ، انواع مختلفی از فعالیت های فکری و اجتماعی را مطرح می سازد.زیر ساخت :یک زیرساخت وظیفه ای و حمایتی ، کاربرد فناوری اطلاعات در یک یا چند فاز از چرخه عمر مدیریت دانش را امکان پذیر می کند. زیرساخت های محوری شامل ماهیت رایانه های حمایتی و سخت افزار ارتباطی ، تکرار ، هزینه و منظم بودن به روزسازی سخت افزارها و ظرفیت ذخیره اطلاعات در امکانات پرونده سازی دستی یا سامانه رایانه ای است. در سامانه های فیزیکی و رایانه ای مدیریت دانش ، ظرفیت ذخیره موضعی بر سرعت و دسترسی اثر گذاشته و دارای کاربرد های امنیتی است.از نظر نرم افزارها نیز نکاتی قابل توجه وجود دارد نظیر : عملکرد و ویرایش سامانه عامل رایانه و شبکه ، قابلیت کاربرد ، سهولت کاربرد ، عملکرد و هزینه دیگر نرم افزارهای مورد استفاده در سامانه مدیریت دانش خودکار و سهولت دسترسی به نسخه های به روز شده نرم افزار در نگهداری دراز مدت اطلاعات مهم و قابل توجه است.مدیریت

در اغلب سازمان های دانشی ، نقش مدیریت حمایت و جهت دهی کارکنان دانشی است. در این نقش ، مدیریت مستقیماً از طریق هم راستا کردن حرکت ها و یکپارچگی فازها با راهبرد اصلی و دیگر اقداماتکسب و کار ، اثرگذار می شود.مدیریت در تمام چرخه حیات مدیریت دانش نقش دارد. پیامدهای کلیدی مدیریت عبارتند از : کنترل کیفیت شامل درجه ای که استانداردهای کنترل کیفیت برقرار و پیگیری می شوند و پایداری فرآیند که در بردارنده پایداری هر فاز از چرخه حیات مدیریت دانش و در کل چرخه حیات آن است.ساز و کارهای حمایتوقتی پیامدهای کلیدی در هر فاز از چرخه حیات مدیریت دانش اعمال شد ، سازو کارهای حمایتی در برخی از فازها اهمیتی بیشتر از سایر فازها دارند. سازوکارهای اولیه در چرخه حیات عبارتند از : فناوری ، استانداردها ، کارکنان دانشی و مدیریت.فناوری:فناوری های به کار رفته در چرخه حیات مدیریت دانش شامل سامانه های ارتباطی و همیاری نظیر اینترنت و دیگر شبکه ها ، انواعی از ابزارهای استخراج، انتقال و خلق اطلاعات فناوری پایگاه داده هاست که ذخیره سازی و بازیابی سریع اطلاعات را امکان پذیر می سازند. علاوه بر فناوری های عمومی ، ابزارهای خاص نیز جریان اطلاعات در چرخه حیات مدیریت دانش را گسترش داده و اطمینان لازم را ایجاد می کنند.استاندارد ها :استانداردهای مبنایی برای کنترل و ایجاد همخوانی در اطلاعات فراهم می کنند. در حمایت از اقدامات مدیریت دانش ، استانداردها ادامه فرایند مدیریت دانش هستند زیرا قوانین و سابقه تاریخی را در خود نگه داشته و دانش را ارائه می دهند.استانداردها همچنین بیانگر بهترین اقدامات یعنی بهترین راه رسیدن به مدیریت دانش نیز هستند.علاوه بر این ، استانداردها امکان الگو برداری برای مقایسه عملکرد را نیز فراهم می سازند.خلق و کسب دانش در فاز کسب دانش از چرخه عمر مدیریت دانش ، اطلاعات در داخل توسط کارکنان دانشی به وجود می آید، از بیرون و به طریق برون سپاری کسب می شود و یا از منابع بیرونی خریداری می گردد.دیدگاه اولیه خلق و کسب اطلاعات در چرخه عمر مدریریت دانش شامل هزینه ها ، توانا سازی فناوری های سخت افزاری و نرم افزاری ، قالب بندی نام گذاری اطلاعات ، کنترل کیفیت ، قابلیت ویرایش اطلاعات ، مالکیت و حتی زبان به کار برده شده برای ارائه اطلاعات ، مهم هستند.اطلاعات هرگز مجانی بدست نمی آید حتی اگر هزینه های مستقیم خلق و کسب اطلاعات را بتوان نادیده گرفت.در طی زمان ، هزینه های غیر مستقیم که شامل هزینه های ردیابی و نگهداری نیز می شوند به سرعت بیشتر از هزینه های مستقیم می شوند. هزینه های غیر مستقیم شامل زیرساخت های مربوط به سخت افزار و نرم افزارهاست. به عنوان مثال ، در یک سامانه مدیریت دانش خودکار ، سخت افزارها و نرم افزارهای رایانه ای در واقع فناوری های توانمندسازی هستند.اصلاح دانش : در فاز اصلاح مدیریت دانش ، اطلاعات برای مناسب شدن جهت به کارگیری در نیازهای فوری یا احتمالی آینده کارکنان دانشی و مدیریت ، اصلاح و تعدیل می گردد.کاربرد دانش : در این فاز از چرخه حیات مدیریت دانش ، اطلاعات برای مقصودی خاص به کاربرده می شود. محدوده بالقوه کاربرد برای اطلاعات از نظر مجازی نامحدود است و بستگی به صنعت و نیازهای آن و فعالیت های کارکنان دانشی در سازمان دارد. نکته کلیدی در فاز کاربرد شامل قابلیت استفاده ، قابلیت دسترسی ، امنیت ، حفظ مالکیت فکری و امکان ردیابی است.ساز وکار حمایتی کلیدی در فاز کاربرد چرخه حیات مدیریت دانش شامل بازخوردها و سامانه های ردیابی و نیز فناوری های انتشار و جستجو است. بازخورد از ردیابی خودکار یا بازخورد مستقیم کاربر ، کلید بهبود فرآیندی است که در چرخه حیات مدیریت دانش وجود دارد. علاوه بر این ، سامانه های انتشار اطلاعات توانمند شده با فناوری ، از سامانه های خبره و ابزارهای تصمیم یار گرفته تا سامانه های دیداری ، ارزش اطلاعات برای کاربردی خاص را افزایش می دهند. به نحو مشابه ، موتورهای جستجو و دیگر فناوری ها به کارکنان دانشی این امکان را می دهند که از طریق مجموعه ای وسیع از کارایی و اثربخشی اطلاعات ، هدایت کار را بر عهده گیرند.حفظ و نگهداری دانش :حفظ و نگهداری اطلاعات شامل ذخیره سازی آنها به شکل یا قالبی است که اجزاء و زمان را حفظ کرده و توسط کارکنان دانشی در سازمان قابل دسترسی و استفاده باشند. حفظ و نگهداری اطلاعات می تواند شامل چاپ ، تهیه نسخه های الکترونیکی در قالب های مختلف و رسانه های متفاوت و یا حتی برون سپاری به تسهیلات

ذخیره سازی و نگهداری بیرونی باشد که از طریق اینترنت قابل دسترس هستند.برخی از نتایج و نکات کلیدی فاز نگهداری و حفظ اطلاعات در چرخه عمر مدیریت دانش مشتمل بر زمان دسترسی ، خصوصی بودن و امنیت ، انتخاب ، ویرایش و نامگذاری اطلاعات ، تعیین محل نگهداری ، هزینه نگهداری و انواع فناوری های مورد استفاده به خصوص پالایش یا انتخاب اطلاعات می باشد.از نقطه نظر کابر ، زمان دسترسی یعنی زمان بازیابی اطلاعاتی خاص از محل نگهداری ، معمولاً مهم ترین نکته در کاربرد های روزانه و روزمره است.محل نگهداری به خصوص انبار های مرکزی برای هکرها جالب توجه است زیرا اطلاعات مرکزی به صورت متراکم در یک محل قرار گرفته اند.مهمترین ساز و کار حمایتی در فاز نگهداری چرخه حیات مدیریت دانش ، انواع مختلفی از فناوری های اطلاعات را در بر می گیرد که سامانه های مدیریت پایگاه داده ها ، واژگان کنترل شده و سامانه های خبره را شامل می شوند. طول مدت ماندگاری اطلاعات در ذخیره سازی تابعی از وجود محیط کنترل شده ، برنامه نگهداری در محل و حضور یک کتابدار برای نظارت بر فرایند نگهداری است. نگهداری مستلزم وجود محیط ذخیره امن و کنترل شده ای است که امنیت داشته و در مقابل تهدید های طبیعی و غیر طبیعی از آتش و سیل گرفته تا خطر حمله هکرها بتواند اطلاعات را حفاظت کند.انتقال دانش :انتقال یا تبادل اطلاعات بین یک شخص یا محل به شخص یا محل دیگر پیش نیاز یک سامانه مدیریت دانش کار است.نکات کلیدی فاز انتقال در چرخه عمر مدیریت شامل هزینه، امنیت و زمان انتقال است.هزینه در واحد کمیت اطلاعات مبادله شده از یک نقطه به نقطه دیگر ممکن است قابل توجه باشد به خصوص اگر زیر ساخت شبکه ای موجود نباشد.علاوه بر این ، امنیت اطلاعات همواره یک نکته مهم است به خصوص وقتی که اطلاعات در شبکه ای عمومی نظیر اینترنت با بی سیم یا شبکه تلفن منتقل می شود ، امنیت اطلاعات عاملی بحرانی است. زمان انتقال یعنی زمانی که اطلاعات از یک نقطه به نقطه دیگر سازمان منتقل می شود که غالباً قابلیت کاربرد سامانه مدیریت دانش را تعریف می کند. در اغلب موارد ، هرچه زمان انتقال کمتر باشد ، اطلاعات مفیدتر است.برگردان / تغییر منظور دانش :در فاز برگردان / تغییر منظور چرخه عمر مدیریت دانش ، اطلاعات از شکل اولیه خود به شکل مناسب برای به کارگیری با هدف جدید ، برگردان می شود.نکات کلیدی این فاز از چرخه حیات مدیریت دانش نشان داده شده است که شامل مواردی نظیر برگشت پذیری فرآیند برگردان ، حقوق اخلاقی پدید آورنده ، تصدیق و تایید مالکیت و نقش پدید آورنده در فرآیند برگردان و تغییر منظور است. برگردان و تغییر منظور با توجه به حقوق مالکیت معنوی پدید آورنده اولیه یا واگذارکننده حق امتیاز ممکن است محدود شود.مالکیت اطلاعات عاملی بحرانی و تعیین کننده است بخصوص اگر اطلاعات مجدداً قالب بندی شده و به فروش برسد.مهم ترین ساز و کار پشتیبانی در فاز برگردان/تغییر منظور چرخه حیات مدیریت دانش شامل اطلاعات تخصصی برون سپاری شده و انواعی از فناوری های اطلاعات است. فروشندگانی بیرونی معمولاً از ارائه خدمات برگردان اطلاعات به شرکت هایی که وقت یا منابع انجام عمل برگردان در داخل سازمان را ندارند ، خشنود و خوشحال می شوند.دسترسی به دانش :یک مشخصه اغلب سامانه های مدیریت دانش پنهان کردن اطلاعات است که در آن تمام اطلاعات شرکت به صورت باز در دسترس همگان قرار نمی گیرد.دسترسی به اطلاعات همچنین می تواند با حجم مقدار مطلق اطلاعات در دسترس نیز محدود می گردد.مهم ترین نکات مرتبط با فاز دسترسی چرخه حیات مدیریت دانش نشان داده شده اند که عبارتند از : امنیت اطلاعات و هزینه ، انتخاب مناسب ترین فناوری ها و سندیت کارکنان دانشی ، هزینه دسترسی به اطلاعات می تواند تا حد قابل توجهی تغییر کند که بستگی به سیاست های شرکت ، تعامل لازم میان کتابدار با دیگر کارکنان پشتیبانی و هزینه زیر ساخت فناوری دارد.از بین بردن دانش :آخرین مقصد اطلاعات چه از منظر زمانی ، چه حذف بی خطر کوتاه مدت یا از بین بردن عمدی اطلاعات ، تخریب آنهاست. اگر چه اطلاعات جمع آوری و تولید شده در یک دوره کسب و کار ممکن است برای فردی در زمانی در آینده ارزشمند باشند ولی از نقطه نظر عملی ، اطلاعات ارزش آینده محدودی دارند و باید برای صرفه جویی در فضا و کاهش هزینه های سربار از میان برده شوند.زیر ساخت مدیریت دانش :در بحث چرخه حیات مدیریت دانش ، فرض می شود که

زیر ساخت ، حمایت لازم از هر فاز چرخه حیات را فراهم می سازد. این زیر ساخت شامل ردیابی ، استانداردها و روش اطمینان از امنیت و خصوصی بودن اطلاعات است.چرخه حیات مدیریت دانش شاید بهترین تشریح کننده فازهای مرتبط با هم در وب باشد. هر فاز مستلزم رعایت نکاتی است که باید در ساز و کارهای حمایتی و پشتیبانی مورد توجه قرار گیرد و می تواند توسط فناوری اطلاعات توانمند شود.

مدیریت یادگیری وسازمان های دانایی محور

مدیریت یادگیری مبنای ایجاد سازمان های دانایی محور

سعید هداوند، مدیر آموزش شرکت صاایران

چکیده: در عصر حاضر موضوع مدیریت یادگیری در ادبیات کسب و کار سازمان ها گسترش پیدا کرده است. امروزه سازمان هایی موفقتر هستند که زودتر، سریعتر و بهتر از رقبا یاد بگیرند، دانش جدید تولید کنند و مهمتر از آن قادر باشند تولید و بکارگیری دانش جدید را مدیریت نمایند. در مقاله حاضر، ضمن تشریح موضوع یادگیرندگی سازمان،

عواملی مانند وجود آرمان مشترك در سازمان، تمایل به دگرگونی در ساختارها، عدم رضایت از مدیریت سنتی، افزایش سطح خواسته مشتریان و تشدید رقابت در بازارهای جهانی از مهمترین موضوعاتی است که اثرات آن در تدوین فرایند مدیریت یادگیری به تفصیل مورد بررسی قرار خواهد گرفت. کلمات کلیدی: یادگیری، یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرندهمقدمه در دهه اخیر، اغلب سازمان ها بنا به دلایلی چون تغییرات مستمر محیطی،کمبود اطلاعات کافی برای تصمیم‌گیری و مطرح شدن اندیشه های نو، به ضرورت ایجاد تفکر سیستمی و دانش سازمانی پی برده و آن را ضامن ماندگاری و پویایی خود فرض می نمایند.[۱] اما مهمترین وجه تفاوت سازمان ها، به میزان توانایی آنها در یادگیری و چگونگی انطباق با تغییرات محیطی بر می گردد. سازمان های با ساختار سنتی، در مواجهه با تغییرات، از انعطاف لازم برخوردار نبوده و ناچارند با تغییر ساختار، توان همگرایی با تحولات محیطی را بدست آورند.در مقابل، برجسته ترین ویژگی سازمان‌های نوین، شکل‌گیری آنها بر مبنای یادگیری است.این گونه سازمان ها که به «سازمان های دانایی محور» تعبیر می شوند، نه تنها نسبت به تحولات پیرامون خود واکنش مثبت نشان می دهند بلکه فعالانه موجب تغییرآن نیز می‌شوند. یادگیری در چنین سازمان هایی فراتر از سطح عادی است و هدف اصلی آن تعامل با محیط از طریق دانش ودرك بیشتر، پاسخگویی چابك به محرك های محیطی و توسعه ظرفیت های سازمانی برای آفرینش آینده می باشد. «پیتر دراکر» دانایی سازمان را منشاء کسب امتیاز در رقابت های تجاری برشمرده و معتقد است اگر بتوان مجموعه‌ای از عناصر مؤثر نظیر راهبردها، ساختارها، فرایندها، روش ها و کارکنان را با الگوی مطلوب یادگیری مطابقت داد، بهتر می‌توان فرصت ها و تهدیدات محیطی را مدیریت نمود و برای سازمان ارزش آفرینی کرد. [۲] لازمه این کار آن است که سطوح مختلف سازمان با یکدیگر همکاری کرده و در دریافت و ارسال اطلاعات آزاد باشند .به این معنا برای حمایت از تولید، توزیع و مدیریت اطلاعات و نهایتاً خلق دانایی، وجود ساختار دانشی ضروری است. چرا که از این منظر یادگیری یك فرایند است و مدیریت نقاط قوت و محدودیت های آن به عنوان چالش مطرح می‌گردد و این سوال اساسی طرح می شود که چگونه می‌توان فرایند یادگیری را به شکلی اثربخش‌تر به کار بست؟ و نقش مدیران و رهبران سازمان در تسهیل و تسریع این فرایند چگونه است؟ برای پاسخگویی به سؤالات فوق، مفاهیم یادگیری، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده در بخش اول مقاله تبیین خواهد گردید.در بخش دوم، مؤلفه ها، ویژگی ها و اصول سازمان های یادگیرنده مورد بحث قرار خواهد گرفت. بررسی سازوکارهای یادگیرندگی سازمان و نحوه مدیریت آن به عنوان محور اصلی مقاله در بخش سوم طرح گردیده و در بخش چهارم نیز محدودیت های موجود در توسعه دانش سازمانی مورد کنکاش قرار گرفته و از این منظر، موانع و محدودیت هایی که در شکل دهی کار، اثر گذار می باشند مورد بحث

واقع شده است. در پایان نیز ضمن ارائه پیشنهاد هایی برای مدیریت بهتر فرایند یادگیری، جمع بندی و نتیجه گیری مباحث طرح شده ارائه خواهد گردید.یادگیریمارلین ، یادگیری را فرایند بهبود اقدامات از طریق کسب دانش و درک بهتر محیط تعریف می نماید. به این معنا مفهوم یادگیری می‌تواند در هر سطح از تجزیه و تحلیل برای فرد،گروه و یا سازمان بکار رود. از این منظر، یادگیری زمانی اتفاق می افتد که از طریق پردازش اطلاعات، محدوده رفتار بالقوه تغییر نماید.[۳] یادگیری سازمانی یادگیری سازمانی بطور فزاینده در میان سازمان‌هایی که به افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی علاقه‌مندند مورد توجه قرار گرفته است.داجسون ، یادگیری سازمانی را برآیند سازوکاری تعریف می نمایدکه سازمان براساس آن تولید، بکارگیری و سازماندهی دانش را با مهارت های نیروی کار خود تطبیق داده و توسعه می بخشد.[۴] این فرایند شامل تولید دانش جدید، مهارت ها و رفتارهایی گردیده که به وسیله تسهیم کارکردی و یادگیری همکارانه، سازمان را قادر می سازد تا خود را برای مواجهه با تغییرات محیطی تقویت نماید. سازمان یادگیرنده گاروین ، ویژگی سازمان یادگیرنده را تنظیم پیوسته راهبرد یادگیری جهت ایجاد توانایی کسب دانش و دیدگاه‌های جدید بر می شمرد.[۴]در این معنا سازمان یادگیرنده برای اجرای بهتر ماموریت خود، تمامی قدرت فکری، دانش و تجربه خویش را برای ایجاد تغییرات و بهبود مستمر در اختیار گرفته و برآن مدیریت میکند.ضرورت مدیریت یادگیریدر سال های اخیر، سازمان ها این نکته را دریافته‌اند که ضرورتی آشکار برای گنجاندن مدیریت یادگیری در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی وجود دارد. به بیان دیگر مفهوم مدیریت یادگیری به مفهومی فراگیر تبدیل شده و رابطه میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزش سازمان را مد نظر قرار می‌دهد.[۵] عوامل بسیاری در پرداختن به این نوع مدیریت دخیل هستند که ذیلاً به برخی از آنها فهرست وار اشاره می گردد:O نقش کارکنان و یادگیری مستمر آنها در دستیابی به اهداف سازمانی؛ O پیوند راهبردهای کسب و کار با نرخ بازگشت سرمایه منابع انسانی، آموزش و توسعه کارکنان؛O ملزم بودن بهبود مستمر کلیه سطوح سازمانی با فرصت های یادگیری مبتنی بر کار؛O ضرورت مشارکت دانشی کارکنان، مشتریان و تامین کنندگان در تغییرات سازمانی جهت حصول کیفیت؛ O ظهور مفاهیم مدیریت دانش و نیاز به انسجام و هماهنگی آنها با رویه‌های سازمانی ؛O و نهایتاً اینکه شراکت با سایر سازمان ها، مستلزم یادگیری با آنها و از آنهاست.عوامل یاد شده، به نیاز سازمان به یادگیری مستمر اشاره دارد. براین اساس، مدیریت به ابزاری برای آغاز، هماهنگی، پیاده‌سازی و ارزیابی یادگیری برای برآورده کردن اهداف سازمانی تبدیل شده است.اصول مدیریت یادگیری ۶ اصل زیر به عنوان پایه ای برای مدیریت فرایند یادگیری به کار گرفته می شود:۱) گروه‌های یادگیری ناهمگون؛ ۲) تاکید برمشارکت عملی کارکنان در یادگیری؛ ۳) تولید دانش و افزایش خلاقیت و ابتکار؛۴) ایجاد تغییرات ساختاری دانشی؛۵) در نظر گرفتن روش های جدید به منظور انعطاف و سازگاری بهتر؛۶) توجه به گروه‌های غیر رسمی حین یادگیری و ایجاد یادگیری پنهان؛تاثیرات اصول برشمرده بر عملکرد دانشی سازمان را می‌توان بدین شرح برشمرد:۱) خلق مدیریت دانش و استفاده بهینه از آن؛ ۲) تعامل پویا، مشارکت و استفاده مؤثر از تمام کارکنان در تمام سطوح سازمان ؛۳) حذف فرد گرایی در سیستم دانشی سازمان؛ ۴) استقبال از اختلاف و تعارض در عقاید و دیدگاه‌ها؛ ۵) ایجاد و خلق الگوهای یادگیری جدید؛ ۶) تجربه کردن موضوعات جدید براساس تجربیات گذشته؛ ۷) ترسیم چشم‌انداز علمی سازمان و جهت دهی آموزش و یادگیری به آن سمت. همچنین از دیگر تاثیرات می توان به توانایی ارائه ایده های نو در رابطه با مشکلات، خلاقیت و واکنش مثبت نسبت به ایده‌های جدید، ارزیابی ایده های جدید و انتخاب راه های مناسب برای تحقق آنها، تمایل به دگرگونی در سازمان، عدم رضایت از مدیریت سنتی، قبول این واقعیت که ارتقاء دانش در سازمان مزیت رقابتی است، تحول در شناخت به نفع اهمیت نیروی انسانی در مقایسه با سرمایه ثابت در فرایند تولید و درک این نکته که یادگیری موضوعی دلخواه نمی‌باشد، بلکه ضرورتی است برای بقای سازمان،اشاره نمود.مؤلفه های یادگیریمؤلفه های یادگیری شامل مفاهیم و اصولی است که توانایی بکارگیری و اشتراک دانش در سازمان (نظیر تخصص‌ها، مهارت ها و تجربیات کارکنان) را ارتقاء بخشیده و نقش کلیدی در

توسعه و بهبود خلاقیت، بهره‌وری و سودهی سازمان ایفا می‌نمایند.تحقق این امر به ترکیب بهینه مؤلفه هادر سازمان و ایجاد محیطی مناسب جهت تولیـد،اشتراک و بکارگیری دانش و تربیت نیروی انسانی خلاق خواهد انجامید.ذیلاً مؤلفه های اثر گذار در یادگیری های سازمانی آورده می شود:۱) فرهنگ: ارزش ها و اعتقادات اعضای سازمان در ارتباط با مفاهیم دانش و یادگیری؛ ۲) فرایند: چگونگی تولیـد، اشتراک و بکارگیری دانش و یادگیری در لایه ها و سـطوح سازمانی؛۳) سـیاست ها: تدابیر و خط مشی های مؤثر در فرایند تولید، اشتراک و بکارگیری دانش، ۴) فنآوری: سیستم‌های نوین سخت افزاری و نرم افزاری مؤثر بر جریان تولید، اشتراک و بکارگیری دانش سازمانی.برآینـد اصـلی مؤلفه های یاد شـده، سامانـدهی فراینـد آموزش، اشتراک دانش میان کارکنان به منظور ارتقـای ارزش افزوده دانش موجـود و کمـک بـه انطبـاق سـریع سازمـان بـا تغییرات محیط بیرونی می باشـد.نقش هـای جـدید مـدیریتسازمان هـای دانـایی محور، نگرش تـازه ای به نقش و کارکردهای مـدیریت را به همراه آورده انـد. در این سازمان ها نقش مـدیران، به طراح، ناظر و مربی تغییر پیـدا نموده و مسئولیت آنها مدیریت سازمان هایی است که در آنجا افراد بطور مسـتمر توانایی های خود را جهت شناخت و فهم پیچیدگی‌ها، شفاف‌تر کردن آرمان ها و توسعه بخشیدن به مدل های ذهنی مشترک، گسترش می دهنـد. این بـدان معنی است که مـدیران مسئول یادگیری کارکنان هسـتند. برخی از نقش های جدیـد مـدیر در سازمان های دانایی محور به شرح ذیل می‌باشد:۱) مدیر در نقش طراحنقش مدیر به منزله طراح، مشتمل بر طرح ریزی سیاست های دانشی، استراتژی هـا و برنـامه هـای اجرایی آن است. وظیفه مـدیر در این نقش عبـارت است از طراحی فراینـدهای یـادگیری به گونه‌ای که کارکنان بتواننـد به نحوی سازنـده با موارد اساسـی که با آنها مواجه هسـتند برخورد نمایند. از دیگر اقدامات طراحی که یک مدیر باید انجام دهد ایجاد و توسـعه آرمان، ارزش ها و ماموریت سازمان است. البته این امر به منزله دخالت ندادن افراد در تصمیم‌گیری درباره این مـوارد نیست، بلکه معنـای آن این است که مشـخص سـازد که چگونه اجزاء بریکـدیگر منطبق شـده و به صورت یـک کـل به طور مطلوب عمـل می نماینـد. براین منوال، یکپارچه سازی، یکی از اجزای اصـلی نقش مـدیران سازمان های دانایی محور به عنوان یک طراح می باشد. ۲) مـدیر در نقش نـاظر این گونه مـدیران به سازمـان به عنوان وسـیله‌ای برای کمک به یادگیری و ایجاد تغییر در حوزه تخصصی خود نگاه می‌کنند. چنین برخوردی می‌تواند مجموعه‌ای منحصر به فرد از نقطه نظرهای یکپارچه ارایه کند به نحوی که به تمامی جوانب اعمال مـدیر معنا بخشـد. بهترین طریق منزلت بخشـیدن به نقش مدیر به عنوان ناظر در چارچوب ساختاری یک سازمان دانایی محور، پرداختن به این نکته است که چگونه یکایک کارکنان نسـبت به کاری که ترجمان نگرش ها و نقطه نظرهای خود است پایبند می باشند. ۳) مـدیر در نقش مربی بخش اعظم قدرت مدیر در کمک به کارکنان جهت دست یافتن به تصویری دقیق، پرمعنا و قدرت بخش تر از واقعیت نهفته است. در این سطح مدیر بطور مستمر به دیگران در جهت دیدن تصویر بزرگتر یاری می رسانـد.اینکه چگونه قسـمت های مختلف سازمان با یکـدیگر در تعامل هسـتند، چرا برخی سـیاست های خاص برای مجموعه به عنوان یـک کل ضـرورت دارد و ده ها سوال مشابه دیگر از جمله مواردی هسـتند که نقش مـدیر بعنوان مربی را توجیه وجودی می نماید.[۸]چنانکه بیان شد نقش مدیران در سازمان های دانایی محور مانند ایفای نقش در سازمان های سـنتی و کلاسیک نیست. در نقش جدیـد، مـدیران در وهله اول طراحـان سازمـانی، مربیـان و هماهنگ کننـدگان گروه‌های سازمانی بوده و قادر هسـتند تا نقش معمـاری ومهندسـی دانـایی را به بهترین نحوه ممکن ایفـا نماینـد.ایفای این نقش ها مسـتلزم مهارت های نو،دانش، تجربه، توانایی و قـدرت سازنـدگی بـا دیـدگاه سیستمی در سازمان است. وجود این دیـدگاه، انـدیشه‌ها و توانایی های فیزیکی و فکری کارکنان را افزایش می‌دهـد.در چنیـن شـرایطی است که برآینـد عملکرد آنهـا مـوجب یـادگیری،گروه گرایی، تـوان بخشـی،انگیزشـی و ایجـاد همبســتگی سیستم‌نگر در کـل سازمـان خواهـد گردیـد.در بخش بعـدی بـا تشـریح فراینـد مـدیریت یـادگیری بـه چگـونگی تحقق برآیندهای یاد شده پرداخته خواهد شد.مدیریت یادگیریسازمان های دانایی محور، فرایند یادگیری را از طریق پنج فعالیت عمده زیر مدیریت می کنند:۱) مدیریت به شـیوه سیستماتیکاین شیوه که زیربنای فعالیت برای مدیریت یادگیری است تا حد زیادی مبتنی بر

فلسفه و شیوه‌های مدیریت کیفیت است. ایده‌های پذیرفته شده در این فعالیت عبارتند از:O اعتماد کردن به شیوه‌های علمی به جای حدس و گمانه‌زنی برای تجزیه و تحلیل مسائل؛ O پافشاری بر استفاده از داده‌های معتبر برای تصمیم‌گیری به جای مفروضات ذهنی؛ O استفاده از ابزار آماری ساده نظیر (هیستوگرام، چارت های پارتو) برای سازماندهی داده‌ها و استنتاج نتایج.۲) آزمایش کردن این فعالیت، شامل کاوش و آزمون سیستماتیک دانش جدید است.گاروین تاکید زیادی بر استفاده از روش علمی در آزمایش کردن دارد. تفاوت میان آزمایش کردن و فرایند حل مساله در این است که آزمایش با فرصت برانگیخته می‌شود و متوجه توسعه افق‌های جدید فراسوی سازمان است، در حالی که حل مساله معطوف به مسایل و مشکلات جاری است. برای آزمایش کردن دو شکل عمده می توان متصور بود:O برنامه مداوم: شامل رشته‌ای از آزمایش های کوچک است که برای ایجاد بهره فزاینده در دانش طراحی شده و اغلب، حامی برنامه‌های بهبود مداوم می‌باشند. این گونه برنامه‌ها دو ویژگی مشترک دارند. اولاً هدف اصلی آنها تلاش برای ایجاد جریان یکنواختی از ایده‌های جدید به سمت داخل سازمان است و ثانیاً نیاز به سیستم انگیزشی مداوم دارند.O پروژه‌های بهبود: شامل تغییرات کلی در برنامه های دانشی هستند که در یک مقطع زمانی مشخص و با هدف توسعه توانایی های جدید سازمانی انجام می پذیرند.این پروژه‌ها دارای چند ویژگی مشترک هستند.اغلب به اصول و رویکردهایی که سازمان قصد دارد در آینده در ابعادی وسیع تر اتخاذ کند شکل می‌دهند.همچنین، خطوط راهنمای سیاست گذاری و قواعد تصمیم‌گیری برای برنامه های آتی را پایه‌گذاری می‌کنند. و نهایتاً اینکه معمولاً توسط تیم‌های چندکارکردی که به مدیر ارشد گزارش می‌دهند توسعه یافته و به بهبود روند دانشی سازمان کمک می کنند. ۳) یادگیری از تجارب قبلی در این شیوه مدیریتی، سازمان باید با مرور موفقیت‌ها و شکست‌های خود، آنها را بطور سیستماتیک ارزیابی کرده و نتایج حاصل از این تجربیات را به شکلی مستند که کاملاً در دسترس کارکنان باشد ذخیره نماید.در قلب چنین رویکردی، توجه به تفاوت میان شکست مولد در مقایسه با موفقیت غیر مولد معطوف می گردد. شکست مولد تجربه‌ای است که منجر به بینش،درک و افزایش سطح دانش سازمان می‌شود.در مقابل، موفقیت غیر مولد زمانی اتفاق می‌افتد که چیزی به خوبی پیش می‌رود اما هیچ کس نمی‌داند چرا و چگونه این اتفاق در حال رخ دادن است.۴) یادگیری از دیگرانیادگیری نمی‌تواند کاملا متکی بر داخل سازمان باشد.گاهی اوقات قوی‌ترین بینش‌ها را باید با نگاهی به محیط و کسب ایده از آن بدست آورد. حتی سازمان های با کسب و کار کاملاً متفاوت می‌توانند منابع عینی ایده‌های جدید برای تفکر خلاق باشند. تعبیر علمی که می‌توان برای این نوع یادگیری بکار برد « الگوبرداری» است. این شیوه اشاره به جستجوی مداوم برای کسب اطمینان از این که بهترین شیوه‌های مورد استفاده در محیط کسب و کار، شناسایی، تجزیه و تحلیل، اخذ و اجرا شده‌اند دارد. ۵) انتقال دانش برای خارج شدن یادگیری از حالت یک قضیه محلی در نقطه وقوع آن، سازمان باید سیستم‌ها و مکانیزم‌های مناسبی را برای گسترش سریع و اثربخش دانش در کل پیکره خود تدارک ببیند. مکانیزم های متنوعی برای گسترش دانش در سازمان وجود دارند. گزارش های نوشتاری، سمعی و بصری، بازدید محلی، گردش های جمعی، چرخش های شغلی، برنامه‌های آموزشی و برنامه های استاندارد سازی در زمره بهترین راه های توسعه دانش سازمانی قرار می گیرند.[۶] نکته مهم در این فرایند، توجه به مساله انگیزش است.در صورتی که کارکنان بدانند که برنامه ها یا دیگر کارهایی که در طول دوره آموزشی تهیه می کنند مورد ارزیابی قرار گرفته و به اجرا گذاشته می شوند، به احتمال زیاد در یادگیری پیشرفت خواهند نمود.[۷]شرط لازم برای مدیریت فرایند های یاد شده آن است که سازمان به یادگیری به عنوان پدیده‌ای ارزشمند نگریسته و ضمن حفظ آمدگی برای پذیرش تغییرات، کارکنانش را نیز با دگرگونی‌ها همراه سازد. برای تحقق چنین امری لازم است تا آرمان مشترک سازمانی(اینکه چه چیزی می‌خواهیم خلق کنیم؟) کاملاًـ شناخته شده باشد تا بر اساس آن بتوان وضعیت موجود سازمان و نیز شکاف وضع موجود و وضع مطلوب را به درستی توصیف نمود.ایده فراگیری خلاق بدون وجود یک غایت و هدف که سازمان را به حرکت وادار کند کاملاًـ بی‌معنا و رویایی خواهد بود.دیگر ضرورت وجوبی آرمان مشترک آن

است که تصورات کارکنان با اهداف سازمان را هم جهت نموده و از پراکنده کاری و دوباره کاری ها جلوگیری خواهد نمود.دستاوردهای مدیریت یادگیریمدیریت صحیح یادگیری از طریق تقویت توان تغییرپذیری و بهبود عملکرد، به افزایش قابلیت های دانشی کمک نموده و سازمان را به سمت احراز بهترین شرایط سوق می‌دهد.در ادامه مهمترین دستاوردهای حاصله تشریح خواهند گردید.۱) افزایش قابلیت راهبردی یادگیری بر قابلیت راهبردی سازمان می‌افزاید و موجب می‌شود واقع گرایانه‌تر عمل کند، با ثبات بیشتری به هدف نهایی خود بپردازد و در برابر تحولات محیطی، سریعتر از رقبای خود واکنش نشان دهد. به دلیل اهمیت موضوع، این سه واژه کلیدی تبیین می گردند:- واقع‌گرایانه عمل کند: یعنی سازمان در فضایی باز عمل کند. به این معنا که کارکنانش در قبال یکدیگر بازخورد صادقانه تری داشته، در مواجهه با یکدیگر موضعی تدافعی نگیرند و تمایل پایان ناپذیر خود را نسبت به پیشرفت سازمان به نمایش گذارند. - برهدف نهایی خود تاکیدکند: یعنی سازمان، نسبت به موقعیت رقابتی خود به شدت حساس شود. به این ترتیب هدف نهایی سازمان- در ایده‌آل ترین حالت رقابتی- اهمیت شایسته خود را به دست می‌آورد.- به تحولات محیطی پاسخ دهد: یعنی سازمان، تحولات قاعده بازی محیط را پیش‌بینی نموده و به سرعت دریابد که چگونه مطابق با آنها عمل نماید.۲) تقویت تغییرپذیریسازمان در پرتو پیشرفت های نوین، توان تغییرپذیری خود را تقویت نموده و به سرعت دانش مورد نیاز مشتریان را کسب می کند.در چنین شرایطی قابلیت بهره گیری از فناوری، کاهش زمان چرخه کار، توسل به نوآوری، دستیابی به انعطاف‌پذیری و تقویت فرایند تغییر را کسب نموده است. ذیلاً- برخی از مفاهیم کلیدی تبیین می گردند:- به دانش مشتری پسند دست یابد: یعنی، به سرعت اطلاعات جدید را کسب کرده و آن را به دانش تبدیل کند. سپس با بهره‌گیری از این دانش در ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان اقدام نماید.- از فناوری نوین به نفع خود بهره‌برداری‌کند:از پیشرفت های فناورانه به سرعت آگاه شود و فناوری جدید را در ارائه خدمات بهتر به مشتریان بکارگیرد.- از زمان چرخه کار بکاهد: اجرای موفق استراتژی، مستلزم تلفیق منظم ارزش ها، فرایندها، اهداف و پاداش های جدید با فرایند کار است تا سرعت یادگیری افزایش یابد. بنابراین یادگیری باید افزایش ارزشی که مورد نظر مشتری است و بهبود منظم فرایند انتقال این ارزش افزوده را هدف قرار دهد.- به نوآوری متوسل شود: نوآوری در جوی از اعتماد و ریسک شکل گیرد. در یک سازمان دانایی محور، مدیران با حمایت کامل از کارکنان خود بذر اعتماد می‌افشانند. با تلاش مشتاقانه کارکنان برای پاسخگویی به چالش هایی که بوسیله مدیر برنامه‌ریزی می‌شود، طبعاً احتمال مخاطره و ریسک‌پذیری بیشتر خواهد شد.- با انعطاف‌پذیری عمل کند: یادگیری، محصول و نیز عامل تحقق تحول است. سازمان با توسعه قابلیت های یادگیری خود، انعطاف‌پذیرتر عمل می کند. یعنی با اعتماد بیشتر و قابلیت تغییرپذیری بهتر به مواجه با تغییرات می پردازد.- فرایند تغییر را قوت بخشد: راهبردها، تدابیر، مهارت ها و ابزار سنجش مورد استفاده، می‌تواند هرگونه تلاش در جهت تحول سازمانی، از جمله مدیریت کیفیت جامع یا بازبینی طرحها را تحقق بخشند. ۳) بهبود عملکرد ریسک زمان یادگیری بر پیشرفت و بهبود عملکرد تاکید دارد و هر گروه کاری را به عنوان یک فعالیت تجاری کوچک اداره کرده و موجبات بهبود عملکرد را فراهم می‌آورد. همچنین برآیندهای حاصل از رعایت اصول مدیریت یادگیری می تواند به بهبود بخشیدن فرایند یادگیری و متعاقباً عملکرد سازمان کمک نماید. ذیلاً- به برخی از این برآیندها اشاره می گردد:O تاکید برمشارکت عملی کارکنان در یادگیری؛ O تولید دانش و افزایش خلاقیت و ابتکار؛ O کمک به ایجاد تغییرات ساختاری دانشی؛ O در نظر گرفتن روش های جدید به منظور انعطاف و سازگاری بهتر؛O توجه به گروه‌های غیر رسمی حین یادگیری و ایجاد یادگیری پنهان؛O خلق مدیریت دانش و استفاده بهینه از آن ؛O تعامل پویا، مشارکت و استفاده موثر از تمام کارکنان در تمام سطوح سازمان ؛O حذف فرد گرایی در سیستم دانشی سازمان؛ O استقبال از اختلاف و تعارض در عقاید و دیدگاه‌ها؛ O ایجاد خلق الگوهای یادگیری جدید؛ O سعی در تجربه کردن موضوعات جدید براساس تجربیات گذشته؛ O ترسیم چشم‌انداز علمی سازمان و سمت و سو دادن آموزش و یادگیری بدان سمت. محدودیت هااینکه اغلب سازمان ها دچار فقر و ضعف

دریادگیری هستند، امری تصادفی نیست. روشی که آنها طراحی شده و مدیریت می‌شوند، طریقی که مشاغل کارکنان تعریف شده است و مهمتر از همه راهی که به همگی آموخته شده که چگونه فکر کنند و چگونه ارتباط برقرار نمایند به وجود آورنده محدودیت های اساسی در زمینه یادگیری هستند. اهمیت بیان محدودیت ها به این دلیل است که اولاً درک نادرست کارکنان را از مدیریت یادگیری تصحیح نموده و ثانیاً آنها را در فهم مزایای اشتراک دانش در سازمان یاری رساند. مؤلف مقاله بر این باور است که مهمترین مانع در توزیع و بکارگیری اثربخش یادگیری، فقدان فرهنگ یادگیری، اشتراک دانش و عدم درک مزایای بی‌شمار آن در سازمان می‌باشد. برخی دیگر از محدودیت های اثر گذار به قرار زیر می باشند:O فقدان یادگیری سازمانی به دلیل عدم ارتباط مناسب میان کارکنان ؛O عدم موفقیت در بکارگیری مطلوب مدیریت دانش در سازمان؛ O عدم تخصیص زمان مناسب جهت یادگیری نحوه بهره‌برداری مطلوب از مدیریت دانش؛ O فقدان آموزش مناسب کارکنان؛ O برداشت نادرست کارکنان مبنی براینکه مدیریت یادگیری مزایای کمی را به کاربران ارائه می‌نماید.O ناتوانی در تشخیص به موقع تغییرات محیط پیرامون؛[۸]O محیط انحصاری و غیر رقابتی؛ O سیاسی بودن محیط درون سازمانی؛ O تمرکز قدرت و مسئولیت در سطوح بالای سازمان؛O فقدان فضای مناسب گفتمان و تعامل اعضای سازمان؛O بی‌توجهی به رشد توانایی های تخصصی کارکنان؛ O کاهش تعهد و انگیزه در کارکنان؛ O عدم ریسک پذیری سازمان؛ O وجود تفکر غالب جزئی نگری و بخش گرایی.پیشنهاد هابهبود فرصت های یادگیری از دو جنبه فرهنگی و ساختاری قابل بررسی هستند.جنبه فرهنگی، شامل مجموعه‌ای از ارزش های مشترک، عقاید و هنجارها، نگرش ها، نقش ها، مفروضات و رفتارهایی است که امکان یادگیری واقعی را فراهم می کند. جنبه ساختاری نیز اشاره به رویه هایی داردکه به سازمان اجازه می‌دهد به صورت سیستماتیک به جمع‌آوری، تحلیل، ذخیره‌سازی، توزیع و استفاده از اطلاعاتی که به اثربخشی سازمان مرتبط هستند بپردازد.[۱] بر این مبنا، پیشنهادهای زیر به عنوان راهکارهای عملیاتی جهت مدیریت مؤثر فرایند یادگیری ارایه می گردند:O ایجاد فرصت های آموزشی به منظور تقویت و شکوفایی استعدادها و خلاقیت‌ها؛O انتقال و اجرای سریع یادگیری سایر سازمان ها به داخل سازمان؛ O توجه بیشتر به بعد انسانی مدیریت؛ O ترویج فرهنگ ترسیم چشم انداز و سرنوشت مشترک؛ O توسعه تفکر استراتژیک مشارکتی و تعاملی کارکنان؛ O گرایش بیشتر به شایسته سالاری؛ O قراردادن آموزش و پرورش نیروی انسانی درصدر اولویت های سازمانی؛ O حذف مقررات دست و پاگیراداری؛ O گسترش مدیریت غیر متمرکز؛O ایجاد فرصت برای تحول مستمر ساختارهای سازمانی؛ O تقویت وافزایش قابلیت‌های سازمانی.نتیجه گیریجهانی شدن اقتصاد، انتظارات زیاد ارباب رجوع، فشارهای رقابتی و مانند اینها علائمی هستند که سازمان ها را مجاب می سازند تا بر مدار دانایی حرکت نموده و سریعتر از دیگران یاد بگیرند و حرکت کنند. آنچه که در این مقاله مورد بحث واقع گردید آن بود که شرط لازم برای ماندگاری و پویایی سازمان، توان آموختن در اعضای آن است.اگرچه این شرط، بدون مدیریت صحیح یادگیری تضمینی به دست نمی‌دهد ولی بدون آن نیز قطعاً سازمان دانایی محور ایجاد نخواهد گردید. وجود آرمان مشترک در سازمان، تمایل به دگرگونی در ساختارها، عدم رضایت از مدیریت سنتی، افزایش سطح خواسته مشتریان و تشدید رقابت در بازارهای جهانی از مهمترین موضوعاتی بود که اثرات آن در تدوین فرایند مدیریت یادگیری سازمان به تفصیل مورد بررسی قرار گرفت. منابع۱. تسلیمی. محمد سعید، سازو کارهای یادگیری سازمانی، مبنایی برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده، فصلنامه دانش مدیریت ، شماره۱۳، ۱۳۸۵

Lotans fred & Hadgetz,International Management,Mcgraw-HILL,۲۰۰۳. Ariane, . ۲ Dierkes,Meinolf and Lutz marz ,organizational learning, Journal, berthoin of general management ,Vol,No۱,۱۹۹۴.Haysman.Marleen,An organization learning approach to the learning organization, Europen Journal of work and organizational Psychology,۲۰۰۰

۵. سـمیار اصل . نسترن، فیاضـی. مرجان، دانشـگاه‌های سازمانی، کارکنان توانمند، مجله تدبیر، شـماره ۱۸۸، ۱۳۸۶ ۶. فونت وایت. ویلیام، پژوهش علمی مشارکتی، ترجمه حمید رفیقی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۷۸

Daft.Richard.Essentials of organizational Theory and design ,Cincinnati: Sout western.۷ college publishing,۱۹۹۸

۸.حیدری تفرشـی.غلامحسین،نگرشـی نوین به نظریات سازمان و مدیریت در جهان امروز، تهران: نشر فراشناختی اندیشه، ۱۳۸۱این مقاله در مجله مدیریت، شماره ۱۴۷، تابستان ۱۳۸۸ به چاپ رسیده است.

بررسی مفهوم دانش در منابع اسلامی

مولف: روح اله تولایی

مقدمه: هیچ مکتبی به اندازه اسلام برای دانش، معرفت و آگاهی ارزش قائل نیست و هیچ دینی مانند دین مبین اسلام انسان ها را از خطر جهل بر حـذر نداشته اسـت. پیـامبر اکرم صلّی الله علیـه و آله می فرماینـد": دانش، اسـاس همه ارزش هـا و جهـل (نـادانی و ناآگاهی)، ریشه همه انحرافات و مفاسد فردی و اجتماعی است " .از نظر اسلام

انسـان هـا در هر حرکت و کـاری نیاز به دانش و آگاهی دارنـد و تمام اعتقادات، اخلاق و اعمال انسان ها بایـد مبنای علمی داشـته باشد . بررسـی دقیق موارد کاربرد واژه دانش و معرفت در منابع اسـلامی نشان می دهد که دانش به طور کلی دارای دو مفهوم می باشـد: یکی را حقیقت و اصل دانش می نامیم، و دیگری را ظاهر و فرع آن. از نظر اسـلام، دانش، حقیقت و جوهری دارد و ظاهر و پوسته ای.آن جا که خداوند متعال می فرماید?:وَ يَرَى الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ الَّذِی أُنزِلَ إِلَيْكَ مِن رَّبِّكَ هُوَ الْحَقَّ?" آنان که دانش یافته انـد، می داننـد که آنچه از جانب پروردگارت بر تو نازل شـده، حق است"و یا?إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاء?" از میان بنـدگان خدا، تنها دانایان و دانشمندان از او بیم دارند"سخن از حقیقت و جوهر دانش است.و آنجا که خداوند متعال می فرماید?:وَأَضَلَّهُ اللَّهُ عَلَى عِلْمٍ?" خداونـد او را دانسته و بـا آگـاهی گم راه گردانیـد" و یـا?وَمَا تَفَرَّقُوا إِلَّا مِن بَعْدِ مَا جَاءهُمُ الْعِلْمُ?" فقط پس از آن که دانش برایشان حاصل آمد، راه تفرقه پیمودند"سـخن از ظاهر و پوسـته دانش است. (محمدی ری شـهری، ۱۳۲۵ ق، ص۷)در همین راسـتا روایات متعددی نیز وجود دارد که دانش را به دو دسـته حقیقی و غیر حقیقی تقسـیم می کند. پیامبر اکرمصلّی الله علیه و آله می فرماینـد: «العلم علمان: علم فی القلب فـذلک العم النّافع، و علم علی اللّسان فـذلک حجّه الله عز و جل علی عباده » ، دانش و علم بر دو نوع است: دانش و علمی که در قلب انسـان است، این نوع دانش، علم سودمنـد است، نوع دوم علمی است که بر زبـان جـاری است، این نوع علم حجت خداونـد بر بنـدگانش است.همچنین امام علیعلیه السـلام می فرماینـد: «العلم علمان: مطبوع و مسـموع، و لا ینفع المسـموع اذا لم یکن المطبوع »، دانش دو گونه است: دانش سرشـته در طبیعت و دانش شـنیده (ظاهری)، و تا دانش سرشته در طبیعت نباشد، دانش شـنیده و ظاهری سودی ندارد.امام صادقعلیه السلام نیز می فرمایند: «لیس العلم بکثرهْ التّعلّم، انّما هو نور یقع فی قلب من یریـد الله أن یهـدیه »، علم بسیار خوانـدن و آموختن نیست، علم نوری است که خـدا در دل کسـی که بخواهد راه را به او بنمایـد، می انـدازد.از این روایات اینطور می توان فهمید که اگر علم سودمند نباشد چه خواهد بود؟ یا زیانمند است و یا خنثی و بی سود و زیـان. لـذا پرهیز از دانشـی که زیانمنـد است و دانش بیهوده، بـاعث می شود که هـدف مـا از علم و دانش، نوع سودمنـد آن باشد. (حسینی شاهرودی، ۱۳۸۷)حقیقت دانش، نوری است که در پرتو آن، انسـان، جهان را آن گونه که هست می بینـد و جایگاه خود را درهستی می یابد. نوردانش، مراتبی دارد که بالاترین آن، نه تنها انسان را با راه تکامل خود آشنا می کند، بلکه او را در این مسیر حـرکت می دهـد و به مقصـد اعلاـی انسـانیت می رسانـد.آیات و احادیثی که نورانیت انسان را مقـدمه حرکت صـحیح او در جـامعه و به سوی کمال مطلق می داننـد، و یا دانش را به نور تفسـیر می کننـد، و یا دانش را ملازم با ایمان به خـدا و رسالت انبیای

الهی، و همراه با صفات پسندیده و اعمال شایسته می دانند، در واقع، جوهر و حقیقت دانش را توضیح میدهند. دلیل این که این نور را مغز دانش و همه دانش های رسمی را پوسته دانش می شماریم، آن است که ارزش دانش های رسمی وابسته به آن است.جوهر دانش است که به دانش، ارزش حقیقی می بخشد، یعنی دانش را در خدمت انسان و در جهت تکامل و به ورزی او قرار می دهد و بدون آن، نه تنها دانش، فاقد خواص و آثار دانش می شود، بلکه تبدیل به یک عنصر ضد ارزش و ضد انسانیت می گردد.نکته مهم و قابل توجه این است که وقتی دانش، جوهر و خاصیت خود را از دست داد، نه تنها با جهل مساوی می شود، بلکه از جهل زیانبار تر می کردد، زیرا حرکت انسان را به سوی انحطاط و سقوط، تسریع می بخشد. دانش، وقتی جوهر و جهت حقیقی خود را از دست داد، درست مانند راهنمایی است که به جای آن که انسان را در مسیر قرار دهد، او را به سوی چاه سوق می دهد. این جاست که دانش هر چه بیشتر پیشرفت کند، برای جامعه انسانی خطرناک تر خواهد بود. از همین رو هنگامی که دانش، جوهر و خاصیت نداشته باشد، با جهل، یکی است.ویژگی های جوهر دانش در منابع اسلامیجوهر دانش در قرآن و روایات اسلامی، ویژگی ها و آثار و علایم مختلفی دارد که مهمترین آنها عبارتند از (محمدی ری شهری، ۱۳۷۹، ص۱۶): ۱- ریشه داشتن نور دانش در فطرت انساناحادیثی که دانش را سرشته در قلب می دانند و یا آن را به" نوری که خداوند متعال به دل افاضه می نماید "تعبیر می نمایند و همچنین، همه آیات و روایاتی که خدا شناسی را فطری می دانند، بدین ویژگی دانش اشاره دارند.۲- یکی بودن جوهر دانشبه عکس دانش های رسمی و یا به تعبیر روایات، دانش های سمعی که رشته های مختلف دارد، جوهر دانش، یک حقیقت بیش نیست و شاید این سخن امام علیعلیه السلام که" العلم نقطه کثرها الجاهلون. دانش، نقطه ای بود نادانان آن را زیاد کردند،" اشاره به این ویژگی باشد.۳- تفکیک ناپذیری حقیقت دانش از ایماناین ویژگی در آیات و روایات فراوانی مورد توجه قرار گرفته است و حاصل آن، این است که انسان، نمی تواند عالم به مفهوم حقیقی آن باشد و مومن نباشد. به گفته امام علیعلیه السلام" ایمان و دانش، برادران هم زادند و دو رفیق اند که از هم جدا نمی شوند".۴- همراهی دانش با خشیت از خدااز نظر قرآن کریم، دانش همراه با خشیت از خداوند متعال است. این کتاب آسمانی با صراحت و با قاطعیت اعلام کرده است که: از بندگان خدا تنها دانایان اند که از خدا می ترسند.نکته قابل تأمل این است که اثبات ملازم بودن دانش با خشیت خدا از سوی قرآن، در ادامه سخن درباره چند رشته از دانش های، طبیعی است. خداوند در قرآن چنین می فرمایند?:أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ أَنزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَأَخْرَجْنَا بِهِ ثَمَرَاتٍ مُّخْتَلِفًا أَلْوَانُهَا وَمِنَ الْجِبَالِ جُدَدٌ بِيضٌ وَحُمْرٌ مُّخْتَلِفٌ أَلْوَانُهَا وَغَرَابِيبُ سُودٌ * وَمِنَ النَّاسِ وَالدَّوَابِّ وَالْأَنْعَامِ مُخْتَلِفٌ أَلْوَانُهُ كَذَلِكَ إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاء إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ? آیا ندیدهای که خدا از آسمان، آبی فرود آورد و به وسیله آن، میوه هایی که رنگ های آنها گوناگون است، بیرون آوردیم؟ و از برخی کوه ها، راه ها و رگه های سپید و گلگون به رنگ های مختلف و سیاه پر رنگ آفریدیم، و از مردمان و جانوران و دام ها که رنگ هایشان همان گونه مختلف است، پدید آوردیم. از میان بندگان خدا، تنها دانایان اند که از او می ترسند. آری! خدا، پیروز آمرزنده است.بنابراین دانش های طبیعی نیز می توانند موجب خشیت در مقابل خدا شوند، به شرط آن که نور هدایتگر حقیقت دانش، همراه آن گردد و دانشمند با نور دانش به طبیعت بنگرد و در پدیده های اعجاب انگیزش تأمل نماید.۵- اخلاق شایسته از برکات نور دانشیکی از آثار و برکات حقیقت نورانی دانش، خود سازی، اخلاق نیکو و صفات پسندیده است، این ویژگی مهم در روایات فراوانی مورد توجه قرار گرفته است. امام علیعلیه السلام فرمودند": هر اندازه دانش انسان افزون گردد، توجه وی نسبت به نفس خود، بیشتر گردد و در ریاضیات و اصلاح آن، کوشش بیشتری مبذول کند" .۶- جدا ناپذیری جوهر دانش از عمل شایستهیکی از ویژگی های برجسته نور دانش که در روایات فراوانی مورد تأکید قرار گرفته، عمل صالح است. از نظر این احادیث، اعمال شایسته، ثمره دانش است و بدون عمل، چراغ دانش در وجود انسان، خاموش می شود.ابزارهای کسب دانشبا مروری بر آیات و روایاتی که در زمینه دانش می باشند، می توان فهمید که در انسان سه ابزار برای دانش وجود دارد که در حقیقت دانش و آگاهی های انسان از این ابزارها حاصل می شود. این ابزارها عبارتند از:۱- حس: حواس

ششگانه ظاهری انسان، ابزارهایی هستند که شناخت آغازین از جهان هستی مربوط به آنها می باشد. اگر هریک از این ابزارها به کار گرفته نشود، شناخت ویژه آن از انسان سلب می گردد.۲- عقل: عقل مرکز شعور و ادراک در وجود انسان است و وظیفه آن ترکیب، تجزیه، انتزاع، تعمیم و تعمیق مفاهیم است.۳- قلب: در مباحث معرفت شناسی در علوم اسلامی، هنگامی که قلب در کنار عقل به عنوان یکی از ابزارهای دانش و شناخت مطرح می شود، مقصود قلب به عنوان مرکز معارف شهودی است. در همین زمینه حجت الاسلام و المسلمین محمدی ری شهری در کتاب" مبانی شناخت "خود می گوید: مبدأ و مصدر اصلی همه ادراکات و احساسات انسان، روح اوست و ابزارهای سه گانه دانش و شناخت (حس، عقل و قلب)، در واقع به منزله راه هایی هستند که روح از طریق آنها به جهان هستی ارتباط برقرار می کند.تحصیل و کسب دانش به وسیله ابزارهای سه گانه ای که اشاره شد، از طرق و راه های گوناگونی امکان پذیر می باشد. راه های کسب دانش به وسیله ابزارهای حس و عقل عبارتند از:۱- تفکر: به عنوان نمونه خداوند متعال می فرماید?:کَذَلِکَ نُفَصِّلُ الآیَاتِ لِقَوْمٍ یَتَفَکَّرُونَ?" بدین سان آیات (و نشانه های) خود را برای گروهی که تفکر می‌کنند شرح می‌دهیم"۲- آموختن: به عنوان نمونه پیامبر اکرمصلّی الله علیه و آله می فرماید":انّما العلم بالتّعلّم" همانا دانش به آموزش است.۳- عبرت گرفتن: به عنوان نمونه امام علیعلیه السلام می فرماید":من اعتبر أبصر، و من أبصر فهم، و من فهم علم" هر کس که عبرت بگیرد، بینا شود و هر کس بینا شود، می فهمد و هر کس بفهمد، دانشمند شود.۴- تجربه اندوزی: به عنوان نمونه امام علیعلیه السلام می فرماید":فی التّجارب علم مستأنف" در تجربه ها دانشی تازه است.۵- شناخت ضدها: به عنوان نمونه امام علیعلیه السلام می فرماید":از ادراک آفرینی او دانسته شد که از ادراک بی نیاز است، از جوهر آفرینی او دانسته شد که جوهری ندارد، از نهادن تضاد میان اشیاء دانسته شد که خود ضدی ندارد، و از مقارنه ای که میان چیزها بر قرار کرد دانسته شد که قرینی ندارد" همچنین راه های کسب دانش به وسیله ابزار معرفت قلبی عبارتند از:۱- وحی۲- الهام۳- وسوسهحوزه و قلمرو شناخت و کسب دانش به وسیله ابزارهای حس و عقل شامل برخی قلمروهای دانشی نمی شود که این قلمروها تنها با ابزار معرفت قلبی کسب خواهد شد. اهم این قلمروها عبارتند از:۱- حقیقت خداوند۲- حقیقت پیامبران، امامان و مومن۳- حقیقت روح۴- احکام فقهی (محمدی ری شهری، ۱۳۷۹، ص۱۱).همچنین روایات متعددی وجود دارد که انسان ها را به تبادل دانش با یکدیگر و آموزش دادن دانش خود به دیگران سفارش نموده است. در همین زمینه حجت الاسلام و المسلمین محمدی ری شهری (محمدی ری شهری، ۱۳۷۷) بخشی از جلد هشتم کتاب میزان الحکمه خود را به گردآوری احادیث با موضوع" انفاق کردن علم "اختصاص داده است. به عنوان نمونه امام حسنعلیه السلام می فرمایند":علّم النّاس، و تعلّم علم غیرک، فتکون قد أتقنت علمک، و علمت ما لم تعلم "دانش خود را به دیگران بیاموز و از دیگران دانش آن ها را یاد بگیر، زیرا با این کار هم دانش خود را محکم استوار کرده ای (پرورش داده ای) و هم آنچه را نمی دانسته ای آموخته ای.در نهایت بر اساس منابع اسلامی علم و عمل مکمل و وابسته به یکدیگر می باشند و به کار بستن علم بیشترین عامل رشد و توسعه دانش نامیده شده است . از طرف دیگر دانشی که توسط دارنده آن به کار گرفته نشود، همانند گمراهی و رنج و سختی خواهد بود ، و هر کس که کاری را بدون دانش و بصیرت انجام دهد به بیراهه خواهد رفت و کار خود را با موفقیت انجام نخواهد داد.جمع بندی مفهوم دانش در منابع اسلامیبا توجه به مباحث مطرح شده می توان اینطور نتیجه گیری نمود که:۱- منظور از حوزه و قلمرو دانش در پژوهش حاضر، مواردی است که به وسیله ابزارهای حس و عقل انسان کسب می شود و در این تحقیق به دانش های مرتبط با معرفت قلبی و وحی پرداخته نمی شود.۲- مفهوم دانش در منابع اسلامی شامل آموزه های گسترده و دقیقی می باشد که خود تحقیقی مجزا و مفصل را می طلبد. اما در حد تحقیق حاضر، می توان از روایات بررسی شده اینطور جمع بندی نمود که دانش سودمند پس از تحصیل توسط یک فرد مسلمان، بایستی با آموزش به دیگران و همینطور یادگیری از دانش دیگران، به اشتراک گذاری و غنی شده و در نهایت با عمل کردن به آن به بهره برداری رسد.۳- با توجه به تاکید روایات اسلامی بر ضرورت مکتوب کردن دانش، در پژوهش حاضر فرایند تبدیل دانش های غیرمکتوب

(ماننـد تجربیـات و...) به دانش های مکتوب و قابل انتقال توسط افراد، مورد توجه قرار خواهـد گرفت.به منظور موثر بودن دانش در فرایند مدیریت دانش در سازمان‌ها، بر اساس تقسیم بندی دانش در منابع اسلامی به دانش های سودمند و غیر سودمند، در پژوهش حاضـر سـعی بر آن است تـا در فراینـد تحقیق دانش هـای سودمنـد به اشـتراك گـذاری و اسـتفاده شود و از اشـاعه دانش هـای غیر سودمنـد جلوگیری شود. ضـرورت این مهم زمـانی بیشتر مورد توجه می باشـد که کاربر سیسـتم مـدیریت دانش، با حجم انبوهی از دانش ها مواجه است و تنها قسـمتی از آن می توانـد به عنوان دانش سودمنـد فرد را در دستیابی به اهـداف کاری یاری رسانـد. بقیه دانش های سیسـتم هم اگرچه مضـر نیسـتند و برای بقیه کاربران سودمند می باشد، اما سیستم به گونه ای بایستی طراحی شود که هر کاربر به دانش های سودمند خود دسترسـی داشته باشد تا در انبوهی از دانش ها سردرگم نشود.منابع و مآخذ:۱- قرآن کریم.۲- ابو جعفر (محمـد بن یعقوب) بن اسحاق رازی (کلینی) (قرن چهارم هجری قمری)، الکافی.۳- ابوعبدالله محمد بن اسـماعیل بن ابراهیم بن مغیره بن برد زبه بخاری (قرن دوم هجری قمری)، صـحیح البخاری.۴- ابو محمد حسن حرانی (قرن چهارم هجری قمری)، تحف العقول.۵- تولا‌یی، روح اله (۱۳۸۹)، تـدوین استراتژی دانش در صـنعت نفت جمهوری اسـلامی ایران: مطالعه موردی شـرکت ملی نفت ایران، پایـان نـامه کارشناسـی ارشـد به راهنمـایی دکتر علی رضائیـان، دانشـگاه امام صادق(ع).۶- سـید رضـی (قرن ۴ هجری قمری)، نهج البلاغه (فرمایشات گهربار امام علی(ع)).۷- شیخ طوسی (قرن هجری قمری)، کتاب من لا یحضره الفقیه.۸- شیخ هادی کـاشف الغطاء (قرن ۱۳ هجری قمری)، مستدرك نهـج البلاـغه لکاشف الغطاء.۹- عبدالواحـد بن محمـد آمدی (قرن شـشم هجری قمری)، غررالحکم و دررالکلم (روایـات امـام علی(ع)).۱۰- علی بـن عیسـی (بهاءالـدین اربلی) (قرن هفتـم هجری قمری)، کشـف الغمّه فی معرفه الا‌ئمه.۱۱- کـافی الـدین ابـوالحسن علی بـن محمـد اللیـثی الواسـطی (قرن شــشم هجری قمری)، عیـون الحکـم و المواعظ.۱۲- محمـد باقر مجلسـی (قرن ۱۱ هجری قمری)، بحارالأ‌نوار.۱۳- محمـد بن احمـد الفتـال النیشابوری (قرن پنجم هجری قمری)، روضه الواعظین.۱۴- محمدی ری شـهری، محمد (۱۳۷۷ ش)، میزان الحکمه، جلـد ۸، قم: دارالحدیث.۱۵- محمدی ری شهری، محمد (۱۳۷۹ ش)، العلم و الحکمه فی الکتاب و السـنه، قم: دارالحدیث. منبع: پایان نامه کارشناسـی ارشد به راهنمایی استاد علی رضائیان؛ دانشگاه امام صادق(ع) تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com

خلاصه کتاب مدیریت دانش مفاهیم وزیرساختها

مدیریت دانش مفاهیم وزیرساختها

تالیف:دکترمحمد حسن زاده

نام تخلیص کننده: مصـطفی توسلی فر- ناشر:نشرکتابدار - شابک: ۵_ ۵۸_۷۱۴۳_۹۶۴_۹۷۸- مفهوم مدیریت اطلاعات ودانش: امروزه دانش یـک سـرمایه تلقی میشود .سازمـان توسـعه وهمکـاری اقتصـادی براقتصـاد دانش محور ونقش دانش درپیشـرفت های اقتصـادی در هزاره سوم تـا کیـد کرده است.درگزارش توسـعه جهـانی که درسـال ۱۹۹۸ توسط بانك جهانی منتشـرشد امـده اسـت درکشورهـای پیشـرواقتصاد اهمیت دانش به عنوان یک منبع درمقایسه با سایر منابع چنان افزایش یافته است که به عنوان عامل تعیین کننده اسـتاندارد زندگی درامده است world bank بانـک جهانی درسال ۲۰۰۲باردیگربراهمیت دارا ای های دانشـی ملت ها تا کیـد کردودارااای دانشـی ملتهـا را راهی برای مشارکت کشورهای درحال توسـعه درانقلاب دانشـی به شـمار می اوردکه در کاهش فاصـله بین کشورهـای درحال توسـعه وتوسـعه یافته نقش دولت جمهوری اسـلامی ایران نیز توسـعه مبتنی بر دانایی(دانش محور)را یکی ازمحـور هـای اساسـی برنـامه چهـارم توسـعه کشـور قرار داده اسـت(۱۳۸۲)بخش اول قـا نون برنـامه چهـارم توسـعه اقتصـادی ,اجتماعی وفرهنگی ۱۳۸۳نیز به" رشـد اقتصـاد ملی دانـایی محور" وبخش چهارم به" توسـعه مبتنی بر دانایی"اختصاص یافته اسـت .درهمه موارد فوق"دانش "عنصـری اساسـی است که در هزاره سوم به عنوان ابزاری برای حذف یا حداقل کاهش فاصله بین کشور

های پیشرفته ودر حال توسعه مورد توجه سازمان های بیم المللی ودولت های ملی قرار گرفته است .برای دست یابی به توسعه مبتنی بر دانایی,مدیریت دانش یک رکن اساسی است .چنانچه دانش به صورت اصولی مدیریت نشود ودانش فردی به دانش جمعی تبدیل نگردد نمی توان ان رابه عنوان رکن توسعه قلمداد کرد .به همین دلیل است که مدیریت وبرنامه ریزی توسعه در سطح ملی وبین المللی ضروری تلقی میشود .یکی از ملزومات مدیریت دانش ,شناسایی وفراهم اوری زیر ساخت های ان است .درغیر این صورت مدیریت دانش نمیتواند محور تو سعه واقتصاد ملی قلمداد شود . شناسا ای زیر ساخت ها نیازمند مطالعه ای بنیادی است.تحقیقی جدی درباره بنیانهای نظری وچهار چوب های مدیریت دانش در ایران نشده است . فقدان بنیان های نظری میتواند مشکلات زیادی را برای پژوهشگران این عرصه به وجود اورد . مبانی فکری ونظری مدیریت دانش وابعاد مختلف زیر ساختی ان در سازمانها از مباحث مهم این اثر است. دانش چیست فرانسیس بیکن فیلسوف انگلیسی در چهار قرن پیش گفت): دانش قدرت است).شرکت هانیزکم کم به ارزش دانایی پی برده اند.سالها که در شرکت های تجاری دانش ازمهمترین دارایی هابه حساب می ایدmovizzo۱۹۹۵))پروساکت وداونپورت۱۹۹۸معتقدند که دانش ترکیب سیالی ازتجارب ,ارزشها,اطلاعات زمینه ای وتفکرحرفه ای که چهارچوبی رابرای ارزیابی وارائه تجربیات واطلاعات جدید فراهم میکند.دانش از نظر ماهوی بردو نوع است الف دانش نهان. دانشی است که ازترکیب اطلاعات دریافتی شخص از محیط پیرامون خود بازمینه های فکری وتجربیات او شکل میگیرد.چنین دانشی درپیشبرداهداف شخصی وسازمانی نقش تایین کننده داردامامدیریت نظام یافته وهمچنین انتقال ان به افراد دیگر به سختی انجام میشود. ب دانش عیان .دانشی است که درقالب یک محمل دانشی از حالت نهان به عینیت رسیده است.به عنوان نمونه شخصی دانسته های خودرا به صورت سخنرانی نوشته ونظیر ان عرضه کند.نوع دیگری ازدانش عیان یا عینیت دانش,تبلوران درقالب مصنوعات مختلف است که البته درمتون مربوت به حوزه دانش درباره ان بحث نشده است.دانش عیان نسبت به دانش نهان قابلیت انتقال,مدیریت واستفاده پذیری بیشتری دارد. دانش رابه لحاظ شمول وگستره نیز میتوان به دونوع تقسیمکرد: الف.دانش شخصی.دانشی که به لحاظ تولیدگرداوری واستفاده درتملک شخص میباشد.چنین دانشی هرچندممکن است منافع جمعی نیز داشته باشد,اما بیشتر براساس منافع شخصی گرداوری میشود.همه انسانها درزندگی خود دانش را به دست می اورندودر مقاطع مختلف از ان استفاده میکند وجود چنین دانشی در زمانهای مختلف منافع ومنزلتی رابرای او به ارمغان می اورد.به عبارت دیگر افراد دانشمند به واسطه دانش خوداز ارزش ومنزلت خاصی برخوردار میشوند. ب.دانش جمعی.دانشی است که فرایند شکل گیری ان دریک مجموعه سازمانی است این نوع دانش ذاتا اجتماعی است ورابطه مستحکمی باموفقیت ها ,شکست ها ,رویه هاوساختارهای سازمانی دارد از انجایی که دانش جمعی در ذهن افراد مختلف شکل میگیرد به اندازه دانش شخصی منسجم نیست مجموعه دانش سازمانی به مثابه جدول حروف متقاطع است که حرف هریک از خانه هادر اذهان کارکنان جای گرفته است .سازمانها معمولا ـ بیش از افراد عمر میکنند وافراد سازمان دریک دوره زمانی مشخص جایگزین میشوند در نتیجه فقدان دانش کارکنان بازنشسته ,باز خرید شده ,انتقالی وحتی اخراجی میتواند اسیبهای جبران ناپذیری رابه دانش سازمانی و فرایند های کاری ان وارد سازد . گرداوری,سازماندهی وانتقال دانش به فرایند های پیچیده ای نیاز دارد .بهترین فرایند این است دانش ازحالت ذهنی به عینی واز حالت شخصی به جمعی تبدیل شود تا قابل مدیریت گردد.برای درک بهتر مفهوم دانش ,فرایند دانش رامورد توجه قرار میدهیم .فلمینگ داشته های ذهنی بشر را با توجه به میزان درک وارتباط زمینه ای به سطوح مختلف تقسیم می کند :داده,اطلاعات,دانش,خرد,حقیقت . ۱داده.درپایین ترین سطح قرار دارد وعبارت است از یک نقطه فاقد معنا در بعد زمان ومکان که هیچ اشاره ای به زمان یامکان وبلازمینه است به همین خاطر فاقد رابطه معنا دار با چیز های دیگر میباشد ۲اطلاعات.زمانی حاصل میشود که بین داده هادر بعد زمانی ومکانی ارتباط ایجاد شود این ارتباط میتواند بین داده

ها یا داده هاواطلاعات برقرار شود بنابر این اطلاعات تا حدودی دارای زمینه است واشخاص میتوانند بر اساس تطابق داشته های قبلی خود ان را درک وتعبیر کننـد ۳دانش.همـان گـونه که درتعریـف داونپورت وپروسـاکت نیز اورده شـده ترکیبی از اطلاعـات ,تجـارب, ارزشـها وپیش زمینه هـای ذهنی ومحیطی شـخص است مطلب مهم این است که , در مفهوم دانش یـک چهـار چوب والگویی نهفته است که چرا یی وعلت پدیده هارا مورد نظر قرار میدهد دائما در حال تغییر است واز ترکیب اطلاعات مختلف ,اطلاعـات جدیـدی رابه وجود می اورد وبه شـخص دانشـمند قـدرت تحلیل,ارزیابی وپیش بینی میدهـد.شـبکه ارتباطات بین اجزای دانش (داده ,اطلاعات, زمینه ها, داشـته ها, تجارب وایده ها)از اهمیت بالایی برخوردار است ومادام که این ارتباط برقرار نشود نمی توان داشـته های ذهنی رادانش نامیـد. ۴خرد.عبـارت است از درک مـاهیت اصـلول حاکم بر الگوهای دانش .افرادی که دارای حکمت باشـندبا ایجـاد تغییر در ساختار موجود میتواننـد تجربه ,زمینه ودانش جدیـدی را ایجاد کننـد . این افراد تفکر انتقادی دارنـد وخلاقیت ونبوغ در این قشـر درسطح بالاـیی قرار دارد .شـخص مورد نظر در مثـال در صورتی که به خرد دست یـافته باشـد میتواند با ایجاد رابطه بین تجربیات مختلف ,چشم انداز جامع تری پیدا کند وعلاوه بر اقدامات عملی که درراستای دانش خود انجام می دهـد,در سـایه تفکر خلاقـانه راه هـای مختلفی را به همراه مزایاومعـایب انهـا برای خود ترسـیم میکنـد .تفـاوت بین قضـاوت فرد دانشـمند وخردمنـد دراین است که شـخص دانشـمند ممکن است براساس تجربیات محـدود تری قضاوت کند ولی خردمند با ایجاد رابطه بین تجربیات مختلف واسـتفاده از چاشنی خلاقیت در مورد پدیده هاقضاوت میکند براین اساس خرد ازمقبولیت جهـانی برخوردار است و به حقیقت بسـیار نزدیـک است وتغییر خرد نسبت به تغییر دانش ,اطلاعات ودانش نیـاز به مـدت زمان زیادی دارد.به تعبیر دیگر محـدودیت زمان ومکان در مورد خرد چنـدان مصـداق نـدارد واین تنها وجه مشترک خرد وداده است مـدیریت اطلاعات ومـدیریت دانشـمعمولا یک پدیده در جا معه به وجود میایداصـطلاحات ومفاهیم مربوط به ان در متون تخصصـی شـکل میگیرد وسپس وارد واژه نامه ها میشود. به نظر میرسد گسترش ارتبات وکوچکتر شدن فضا ونزدیکتر افراد جوامع مختلف به یکـدیگر سـبب تزلزل وناپایـداری نظـام فوق شـده. امروزه جوامعه مختلف ارتباط تنگاتنکی باهم دارنـد و فناوری اطلاعـات وارتباطـات فاصـله زمـانی ومکانی را در سـطح ملی وبین المللی کاهش داده است درنتیجه به محض برخی از پدیـده های جوامع دیگر به شـکل اخبـار.مقالاـت.سـخنرانی هـا و نظیر انهـا به کشور ها ومناطق دیگر منتقل میشود روابط تخصصـی وتجاری ویا ترجمه مهم ترین ابزار انتقـال است .به همین دلیـل روال فوق در جـامعه مقصـد (برخلاـف جـامعه مبـدا)بـا نارسا یی روبه رو میشود .تقدم وتاخر زمانی بین مفاهیم ومصادیق به هم می ریزد جامعه مقصد بدون ان که مصداق را تجربه کرده باشد مفهوم ان را دریافت میکنـد.تعریف مـدیریت اطلاعـات از مـدیریت اطلاعـات تعـاریف مختلفی ارائه شـده است ویلسون]۱۹۸۹[بـا در نظر گرفتـن منـا بع اطلاعـاتی به عنوان نمودی از اطلاعـات وکـاربرد فناوری اطلاعات این تعریف را ارائه کرده است:(مـدیریت کارامـد منابع اطلاعاتی داخـل و خارج از سازمان با اسـتفاده از فناوری اطلاعات مناسب) چنین به نظر میرسـد که تعریف ویلسون تعریف کاملی نباشـد زیرا هـدف اسـتفاده ار فناوری اطلاعات در مـدیریت کارامـد منا بع اطلاعات بیان نشـده است باربارا لافان ۲۰۰۱مدیریت اطلاعات را به صورت یـک فراینـد تعریف کرده واطمینان از شـناسایی ودریافت ارزش اطلاعات را نیز بخشـی ازاین فراینـد به حساب اورده اسـت تعریف مـدیریت دانشـمدیریت دانش مفهومی است که تعریف هـای زیـادی برای ان ارائه شـده است برخی از صـاحب نظران مانند ارنست پرز تاکیـد دارنـد که دانش یک سر مایه سازما نی است ومـدیریت دانش را برهمین اساس تعریف میکننـد وی معتقد اسـت مدیریت دانش عبارت است ازگردآوری دانش وقابلیت های عقلانی وتجربیات افراد یک سازمان وایجاد قابلیت بازیابی انها به عنوان یک سرمایه سازمانی. برخی برفرایندمدار بودن مدیریت دانش تاکید کرده وان رادرتعاریف خود گنجانده اند.نیگل کینگ یکی از افرادی است که مـدیریت دانش را فرایند خلق سازماندهی اشاعه وحصول اطمینان ازدرک اطلاعات مورد نیاز برای انجام یک کار تلقی میکنـدمالهوترادر سالهای اخیر بیشترین فعالیت را در زمینه مـدیریت دانش داشـته است واین مفهوم رااز دید گاه نظری تعریف

کرده وی مـدیریت دانش راکمـک بـه سازمـان هـا دریـافتن راهـای نـوین بهره جـویی از دانش عینی وذهنی افراد ان میـداند ۹۹۸ [malhutra۱]دیوید استمپز۱۹۹۹مـدیریت دانش را مقـداری کار بردی تر تلقی کرده و برای مـدیران نقش فعالی قاعل شـده وی مـدیریت دانش را فراهم اوری دانش مورد نیاز درزمان ومکان مورد نیاز وبرای شـخص نیاز منـد تعریف میکند.تفاوت مدیریت اطلاعات ومـدیریت دانشبررسـی سـیر تحول وتعاریف دو مفهوم مدیریت اطلاعات ومدیریت دانش .نشان داده است اگر چه این دو مفهوم به همـدیگر نزدیکنـد ودر برخی ازجنبه هااز جمله گرداوری سازمـان دهی ونظیر ان ازمکـانیزم هـای تقریبا مشابهی اسـتفاده میکننـد ولی هرکـدام ویژگی های خاص خودرا داردواز همـدیگرمتمایز میشونـد.تعاریف مـدیریت اطلاعات ومـدیریت دانش نشان میدهـد که این دو مفهوم در برخی ازفراینـد ها بایکدیگر تفاوت دارند بعنوان مثال مدیریت اطلاعات بیشتر به دنبال ذخیره وباز یابی اطلاعات است درحالی که مـدیریت دانش به دنبال اشتراک گزاری دانش است .مراحل مـدیریت دانش مدیریت دانش بیش ازهمه چیز به دنبـال ان است که بین افراد شاغـل دریـک سازمان ارتباط دانشـی بر قرار کنـد .روشـهای اسـتفاده از دانش سازمانی را را یاد دهـد زمینه هـای تبـدیل دانش شخصـی به دانش جمعی وبلعکس را فراهم اورد تـا در نهایت نو اوری وخلاقیت را تقویت کنـد این کارکرد مـدیریت دانش توسط ابل واکسبرو]۲۰۰۱ [نیز مورد تا کید قرار گرفته است مانسـکو]۲۰۰۰ [چهار مرحله را برای مـدیریت دانش شناسایی کرده است ..۱ اشکارسازی دانش۲ ایجاد گرایش به سوی دانش ۳فرهنگ سازی برای اشتراک گذاری دانش ۴ زیر سـازی برای توزیع دانشـمبانی نظری مـدیریت دانش دانش به عنوان منبع اصـلی سازمانها تلقی میشود چنانچه سازمان ها بخواهنـد به مـدیریت دانش به عنوان یـک سـرمایه سازمانی بپردازنـد بایستی عوامل زیرساختی مناسبی را فرا هم اورنـد . فراهم اوری عوامل زیر ساختی نیازمند مجموعه های سازمانی است که سازو کار های خاصی را می طلبد ۱ نظریه شرکت نظریه شرکت از نظریه های است که قـابلیت هـای سازمـان را ازهرنوع مورد توجه قرار میدهـداین نظریه دراواسط دهه ۱۹۸۰ توسط انتوان اگوستین ارائه شـده والفرد مارشال ان را تکمیل کرده خلاصه این نظریه این است که مهمترین هدف یک شـرکت به حداکثر رساندن سود میباشد وشـرکت ها ویا سازمان ها برای حـداکثر سود سـعی میکننـد از کلیه منابع خود بیشترین اسـتفاده را به عمل اورند ۲ نظریه تعـادل سه جزئی نظریه تعادل سه جزعی رامیتوان یک نظریه بنیادی برای شکل دهی اینده دراز مدت سازمان ها برشمرد که با نگاهی دیگر بر اهمیت دانش در سازمـان هـا تاکیـد میکنـد طبق این نظریه]قانع بصـیری ۱۳۷۳[حیـات اجتمـاع وفنـاوری سه مقـوله ای هستند که از جرم انرزی واطلاعـات تشـکیل شـده است. تکامـل این سه نیز درفزونی اطلاعات در طول عمرشان تعریف میشود. درحقیقت تفاوت این سه در میزان اطلاعـاتی است که توانسـته انـد در طی زمـان در خود ذخیره کننـد.۳ نظریه تولیـد وتبـدیل دانش سازمانی نظریه تولیـد دانش سازمانی در سال]۱۹۹۴ [توسط نوناکا مطرح شـد وبر ماهیت فعال وذهنی دانش واصـلاح باورها وجلب مشارکت مردم تاکیـد دارد این نظریه کـارکرد اصـلی سازمان رادر تقویت دانش تولیـد شـده به وسـیله افراد وتبلور ساختن ان به عنوان بخشـی از شـبکه دانشـی سازمان میداند.۴ نظریه سازمـان یاد گیرنـده نظریه سازمانی یاد گیرنـده از نظراتی است که لزوم جریان دانش در سازمان هارا توجیه می کند دیوید گاروین در سال]۱۹۹۳ [سازمـان یاد گیرنه را سازمانی تعریف کرده که مهارت تو لیـد گرد داوری وانتقال دانش و همچنین تقییر رفتاربا توجه به دانش واندیشه های جدید راداشـته باشد.ضرورت مدیریت دانشبیشر نظریات مدیریتی ابتدا درشر کت هـای بزرگ ازمـوده می شـود پس ازان سـایر بخش هـا ازجمله سازمانهـای دولـتی از ان اقتبـاس میکننـد. نمو نه هـاای از این دسـت عبارتنـد از : مدیریت منابع سازمانی ,مهندسـی مجدد فرایند های تجاری ومدیریت کیفیت فرا گیر.مدیریت دانش نیز مسـتثنی نیسـت تجربه چنـدین دهه سازمان هاگواه است که مـدیریت دانش تنها یک مد زودگذر مدیریتی نبوده است مرحله مد بودن خود راپشـت سر گذاشـته وزمان ان رسـیده که اسـتقرار یابـد اکنون مناسب ترین فرصت برای توجه جدی به مدیریت دانش در بخش های دولتی است .دانش عامل تایین کننـده رقابت در بخش دولتی شـده است ارائه خدمات وسـیاست گذاری وظیفه اصـلی دولت است ,دو لتها دریک نظام اقتصاد دانشی به طور روز افزون در این عرصه ها در سطوح ملی وبین الملل دولتها وسازمانهای غیر دولتی با سازمانهای

خارجی که خدمات مشابهی را ارائه میدهند در رقابت هستند [oecd۲۰۰۳]نتیجه گیریامروزه دانش سرمایه سازمان تلقی میشود . دربیرون از سازمانها ممکن است شرکت هاای باشند که اطلاعات ودانش مورد نیاز سازمان ها را دراختیارشان قراردهد,اما براساس "نظریه دانش مدار شرکت"وجود مجموعه های سازمانی برای تولید دانش خاص سازمانی – که ذاتا دانشی اجتماعی است– ضرورت دارد .در حال حاضر سیاست کوچک سازی دولت پیگیری میشود برای تحقق ان بر اساس" نظریه تعادلات سه جزئی "بر دارایی های دانشی سازمان ها ,تدوین راهکارها وایجاد ساختارها تا کید میشود . به عبارت دیگر , چنانچه سازمان ها به دنبال کوچک سازی ساختار های فیزیکی خودهستند ناگزیر باید به گسترش ساختار های دانشی خود توجه کافی کنند . تولید وتبدیل دانش از حالت نهان به حالت عیان وهمچنین از شکل فردی به شکل اجتماعی در" نظریه تولید وتبدیل دانش سازمانی "ارائه شده است .این نظریه وجود فرایند های سازمانی خاصی را توجیه میکند که سازمانها بتوانند دانش سازمانی خودرا سامان داده وبه عنوان یک سرمایه سازمانی استفاده کنند .پاسخگویی به نیازهای محیطی متغییر مستلزم پو یایی مداوم سازمان هاست که در نظریه یاد گیری سازمانی به خوبی منعکس شده .برای پویاای سازمان ها ,جریان مداوم دانش در شریان های سازمانی ضروری است . پویاای مورد نظر هنگامی قابل تصور است که سازو کار هاای برای تداوم ان وجود داشته باشد. به عبارت دقیق تر, بدون وجود سازو کارهایی برای مدیریت دانش.پویاای جریان دانش اتفاق نخواهد افتاد.نظریه های چهار گانه فوق لزوم مدیریت دانش درسازمانها راتوجیه می کنند . بنابراین زیرساختهای مورد نیاز برای مدیریت دانش در سازمان ها ضروری استزیر ساختهای مدیریت دانش اساس یابنیان های لازم برای ایجاد یک نظام, سازمان یاسازه رازیرساخت گویند. شورای سردفتران اطلاعات] ۲۰۰۱[سه عنصر افراد ,فرایندها وفناوری را به عنوان عوامل زیر ساختی مدیریت دانش دربخش دو لتی میداند. این ها سه عنصر اساسی یک محیط سازمانی نیز محسوب میشود.شرما و ویکراماسینگه] ۲۰۰۲ [نیز چهارعامل زیر ساختی برای مدیریت دانش را شناسایی کردند که که عبارتند از زیر ساخت های لازم برای هم کاری زیرساختهای لازم برای شکل دهی حافظه سازمانی زیر ساختهای منابع انسانی و شبکه دانش . سازمان توسعه وهمکاری اقتصادی] ۲۰۰۳[سه گروه از عوامل زیر ساختی را ذکر کرده است که عبارتند از ارایش سازمانی ,نیروی انسانی وفناوری اطلاعات وارتبا طات.بامرور تعاریف عوامل زیرساختی مدیریت دانش نشان میدهد که" منابع انسانی ","فرایند ها" و"فناوری" مهم ترین زیرساختها ی مورد نیازتلقی میشود.منابع انسانی مهمترین عنصر منابع انسانی است زیرا مدیریت دانش به تمایل افراد برای به اشتراک گذاری واستفاده مجدد دانش متکی است فناوری اطلاعات فناوری

اطلاعات میتواند اشتراک گذاری دانش را درون وبیرون ازمرز های سازمان تسهیل کند اما فرایند های واقعی تولید وتبدیل دانش را افراد سازمان ایجاد وتکمیل میکنند .دیدگاه منبع مدار شرکت نیز برسرمایه انسانی در افزایش توان رقابتی شرکت ها وياسازمان هاتاکید دارد barney۱۹۹۱به همین دلیل منابع انسانی راقبل از سایر عوامل زیر ساختی بررسی می کنیماستخدام کارکنان استخدام کارکنان برای سازمان منافعی مانند ثبات بالا- پیش بینی گنجینه دانشی سازمان همامنگی وکنترل بهینه جامعه پذیری بیشتروهزینه کمتر ونظایران دارد .هر چند که استفاده از نیروی انسانی بیرون از سازمان مانند نیروهای کمکی یا کارکنان سازمانهای همکارموجب کاهش هزینه های مدیریتی وهمچنین افزایش انعطاف سازمان میگردد اما هدف این است که مزایا ومعایب اشکال مختلف کار گزینی تعدیل گردد.از دیدگاه منبع محور شرکت سازمان ها بایستی به دو عامل تعیین کننده راهبردی توجه داشته باشند ۱ارزش شرکت ۲یگانگی سرمایه ها . درصورتی که یگانگی سرمایه وارزش شرکت بالا باشد شرکت بایستی این دارایی را ازطریق ایجاد روابط دراز مدت بر اساس مشارکت دو جانبه به صورت داخلی توسعه دهد.چنانچه یگانگی سرمایه انسانی ,پایین باشد اما ارزش شرکت همچنان بالا باشد شرکت باید سرمایه انسانی خودرا از بازار تامین کند وبرای جبران کمبود نیروی انسانی راهکارهای لازم راپیش بینی کند .چنانچه یگانگی وارزش هر دو پایین باشد .برای اموری مانند منشی گری ونظایر ان

استفاده از نیروهای قرار دادی خارج از سازمان مفید به نظر میرسد.درنهایت چنانچه که ارزش شرکت پایین باشد اما یگانگی سرمایه انسانی بالاـ باشد سازمان بایستی با شرکاع خودائتلاف ها ای تشکیل دهد تا به مهارتهای ارزشمند کارکنان انان در اموری مانند مسائل حقوقی وغیره دسترسی داشته باشد . راهبرد های بازنشستگی فراهم اوری محیط کاری لذت بخش قراردادهای شغلی جذاب ورویه ها وطرح های جبران حقوق ویزه سازمان ,راهکار هاای است که سازمانها میتوانند برای حفظ کارکنان خود ویا جذب نیروی ارزشمند از خارج از سازمان استفاده کنند .در برخی سازمان ها باز نشستگی افراد به مثابه پایان رابطه شغلی کارکنان باسازمان است .درحالی که افراد باز نشسته سازمان به عنوان سرمایه انسانی قابل استفاده مطرح هستند,بنابراین,برای مدیریت واستفاده بهینه ازتوان کاری ان ها بایستی راهکارهای لازم پیش بینی شود .راهبرد های تشویق به اشتراک گذاری دانش پرداخت دست مزد بیشتر از بازار,طرح های پاداش دهی بر اساس عملکرد انفرادی ,گروهی وسازمانی از جمله مواردی است که میزان به اشتراک گذاری دانش را ارتقاع می بخشد . چنانچه افراد درقبال به اشتراک گذاری دانش وتجربیات خود پاداش بگیرند و تشویق شوند انگیزه بیشتری برای انجام ان خواهند داشت طرح سازمانی مشارکت کارکنان در مدیریت سازمان ,ساختار سازمانی افقی وکاهش سلسله مراتب سازمانی وبکار گیری عناوین شغلی انعطاف پذیر ,نهادینه شدن پای بندی به ارزشها وباور های مشترک در فرهنگ سازمانی از جمله موارد ساختاری وسازمانی است که بالندگی گارکنان را افزایش میدهدورغبت انهارا برای در اختیار گذاشتن تجربیات واموخته ها بالاـ می برد .راهبرد های اطلاع رسانی طراحی وبکار گیری نظام های نظارتی وباز خورد گیری و همچنین فراهم اوری ملزومات مربوط به تفسیر دانش نهان دربازار کار,توان مدیریتی سازمان را برای استفاده بهینه از نیروی انسانی ارزشمند درون وبیرون از سازمان افزایش میدهد . چنانچه اطلاعات مربوط به عملکرد کارکنان وکارایی فرایند های سازمانی در برابر نیازهای محیط پیرامونی به صورت کار امد در اختیار مدیران قرارگیرد انها میتوانند صاحبان دانش نهان درون و بیرون از سازمان را به خدمت گرفته ودر راستای اهداف سازمانی خود به خدمت گیرد.مسائل مربوت به فرهنگ سازمانی معمولا اماده سازی فرهنگ یک سازمان]اعم از ارزشها ورفتارها[برای مدیریت دانش مهمترین ومشکل ترین چالش می باشد .میزان همکاری افراد مهمترین مشغله مدیران تلقی میشوند .زیرا موفقیت مدیریت دانش به انگیزه تمایل وتوان افراد برای به اشتراک گذاری دانش واستفاده از دانش دیگران متکی است. افراد در سازمان همیشه میتوانند به عنوان عامل توانمد ساز ویا موانع فرایند ها وفناوری برای مدیریت دانش تلقی شوند .مانع ها بایستی شناسایی ورفع گردد و عوامل تسهیل کننده نیز بایستی افزایش یابد.فرایندهاعوامل فرایندی زیر ساخت مدیریت دانش درسازمان هاشامل طیف گسترده ای است که ایجاد انها توجه خاص مدیران سازمان هارا می طلبد .زیر ساخت های فرایندی برای تولید و به اشتراک گذاری دانش سازمانی وهمکاری با سایر سازمان ها جهت بهره مندی از دانش برون سازمانی وایجاد زمینه های مبادله دانش است.دانش مداری مدیریت در سازمان اولین مورد قابل توجه برای ایجاد انسجام وهماهنگی دانش سازمانی نوع مدیریت میباشد . به عبارت دیگر نحوه مدیریت یک سازمان دانش مدار ویژگی های خاصی را میطلبد .انواع مدیریت۱مدیریت سلسله مراتبی مدیریت سلسله مراتبی که مدیران میانه به عنوان مترجمان دانش نهان رده های بالاتر وپایین تر خود به دانش عیان عمل میکنند. این نوع مدیریت همیشه بین مدیران عالی رتبه سازمان وکاکنان اجراای فاصله وجود دارد وارتباط بین انها سلسله مراتبی است. این نوع ارتباط در سازمان های دانش مدار امروزی چندان مفید نیست ,مگر بخشی از وظایف مدیران ارشد به مدیران میانی تفویض گردد۲مدیریت فرامتنی مدیریت فرا متنی که تر کیبی از مدیریت سلسله مراتبی وگروههای خود سامان یافته است. این نوع مدیریت بر تنوع درخواست متمرکز است .گاهی سلسله مراتب مدیریتی رعایت میشود وگاهی نیاز به سلسله مراتب مدیریتی نیست .مدیریت فرامتنی نیز به کمک پیشرفت های فناوری حاصل شده وسازمانها برای مدیریت بهینه دانش موقعیتی را فراهم می اورند تا مدیران بتوانند به سرعت اطلاعات را بین کار کنان توزیع کنند,برای انجام کارها تیم های همکار تشکیل دهندوحتی از افرادخارج از سازمان نیز در ترکیب این تیم ها استفاده کنند, تابدین از اطلاعات ودانش برون سازمانی بهره مند شوند

.این کار فضا های مشترک سازمانی را شکل میدهد که یکی از مهمترین ابزار های تولید دانش سازمانی است.فن اوری فناوری ,به ویژه فناوری اطلاعات یکی از مهمترین عوامل ارتباط بین بخش های مختلف سازمان وزمینه ساز انتقال دانش است . همچنین یکی از زمینه های پژوهشی مربوط اشتراک دانش نیز فناوری اطلاعات وارتباطات الکترو نیکی است .به عنوان نمونه بلاکلر]۱۹۹۵[باطبقه بندی دانش به انواع مختلف توانست پژوهش زوبف]۱۹۸۸[در باره بکار گیری فناوری اطلاعات در یک مجموعه ساخت وتولید راتوجیه کند.وی معتقد است مهارت های عملکردی بافناوری های رایانه ای تکمیل خواهد شد .بنابر این باکد گذاری اطلاعات با استفاده از نظام های رایانه ای هوشمند وگسترش دسترسی به اطلاعات ,دانش فرهنگی شکل می گیرد و دانش رویه ای استحکام پیدامیکند .یکی دیگر از دید گاه های مربوت به نقش فناوری اطلاعات در اشتراک دانش ,نظریه ارتباطات است.اور لیکوسکی ویتس ۱۹۹۴با اشاره به گنجینه های دانشی ,چگونگی تدوین ساختار های ارتباطات توسط محققان حوضه هوش مصنوعی را تجزیه وتحلیل کردند.براساس یافته های انها ,گنجینه های دانشی که توسط گروههای هم کارکرد ,نظیرگروه های پست الکترو نیکی وغیره شکل میگیرد ,افراد مجمع را در انجام کار های خود یاری میدهد.از مدتها پیش برخی از پژوهش ها در زمینه ارتباطات برمسائل انتخاب رسانه برای انتقال اطلاعات تمرکز داشته اند دافت ولنگال۱۹۸۹در اثر ارزشمند خود ایده های اصلی نظریه غنای اطلاعات را برشمرد. انها معتقدند که وظایف چند گانه نیاز مند رسانه غنی اطلاعاتی است وبه میزان زیادی نیازمند تعامل شخصی است تا افراد ترغیب شوند .برخی شیوه های مو جود برای ارتباطات معمولا عبارتند از..دیدار چهره به چهره, پست الکترو نیکی, تلفن ,پست صوتی ,فاکس ,نامه ها ونظایر ان.براساس نظریه غنای اطلاعات ,رسانه هارا میتوان براساس غنای ان هارتبه بندی کرد ,دیدار چهره به چهره غنی ترین وپست الکترونیکی ضعیف ترین میباشد.در طول۱۵سال گذشته نظریه غنای اطلاعاتی ,به صورت گسترده توسعه یافته واز جانب سایر دید گاه های گزینش رسانه مورد مقایسه قرار گرفته وتکمیل شده است.استراوب وکاراهانا ۱۹۹۸توجیه های مربوط به گزینش رسانه را در چهار گروه دسته بندی کردند۱تناسب بین عملکرد و رسانه .این توجیه بر نظریه غنای رسانه استوار است که فرض میکند که ویژگیهای رسانه گزینش شده بایستی با نیاز های اطاعاتی عملکرد های جاری منطبق باشد.۲عملکرد .این توجیح برظرورت های مرتبط با ارتباطات بر مبنای عملکرد استوار است به عبارت دیگر هر سازمانی بایستی با توجه به عملکرد بخشهای خود زیرساختهای ارتباطی مناسبی راارائه نماید تا ارتباطات مربوط به عملکرد سازمانی شکل گیرد.۳رسانه.این توجیه بر ویژگی های خود رسانه تمر کزدارد.رسانه مورد استفاده تاحد امکان بایستی از انعطاف ودسترس پذیری لازم برخوردار باشد. رسانه های الکترونیکی قابلیت های چند گانه ای دارند که سرمایه گذاری در این زمینه را توجیه میکند .محیط اجتماعی.درمحیط اجتماعی اجزایی مانند :۱حضور مجموعه قابل توجهی از کار بران و۲دسترس پذیری به موقع گیرنده مورد توجه قرار میگیرد .چنانچه کارکنان مقداری از وقت خود رابرای اشاعه تجربیات خود اختصاص دهند ودر صورت وجودزیر ساختهای ارتباطی اطلاعات ودانش خودرا درپایگاه دانشی سازمان وارد کنند, بایستی هنگام مواجهه بامشکل نیز بتوانند درمقام کاربربه ان مراجعه کرده وبهره مند شوند . بدین ترتیب ,استفاده از دانش سازمانی در راستای اهداف سازمانی محقق خواهد شد.البته نظام های اطلاعاتی و ارتباتی نیز بایستی از این گرایشها پشتیبانی کند در انتخاب نظام های مذکور حتما بایستی این موارد درنظر گرفته شود.نتیجه گیری۱.امروزه تولید دانش سازمانی یکی از وظایف سازمان هاست ۲.تولید دانش انفرادی در بستر تجربه ودانش سازمانی واز طریق به اشتراک گذاری اتفاق می افتد.۳.برای به اشتراک گذاری دانش شرایطی لازم است :الف)زمینه سازی فرهنگی. ب) ایجاد فرصت برای تسهیم دانش .ج)ایجاد ظرفیت جذب و اشتراک دانش در کارکنان.د)نظام پاداش دهی مناسب برای اشتراک دانش .ه)اختصاص بودجه وواحد ویژه برای سامانددهی اشتراک دانش ۴ممکن است همه دانش مورد نیاز در داخل سازمان موجود نباشد .بنا براین ,بایستی دانش لازم را از بیرون از سازمان از بیرون از سازمان با همکاری بین سازمانی تامین کرد.۵همکاری بین سازمانی نیازمند برنامه های مدون برای برگذاری نشست ها ,تبادل کارکنان ونظیر ان وزیر ساخت های فنی

برای برای اجرای پروژه ها وایجاد پایگاه های اطلاعاتی مشترک میباشد .۶استفاده از فناوری های ارتباطات واطلاعات برای مدیریت دانش وحرکت به سوی دولت الکترونیک ضروری است .در این زمینه بایستی انتخاب رسانه مناسب مورد توجه قرار گیرد.۷منابع انسانی از اهمییت فوق العاده ای برخوردارند .بنابر این بایستی به رشد وبالندگی انها کمک شود .رشد وبالندگی از طریق اموزش وباز اموزی ممکن می شود وایجاد امکان ارتباط اسان بین کار کنان ومدیران ,تحرک شغلی کار کنان بین بخش های درون سازمان وبیرون از ان ها وکاهش بروکراسی اداری از جمله راهکارهای مهم دیگر است.۸برای ایجاد زیر ساخت های مدیریت دانش در بخش دولتی بایستی سه عنصر اساسی منابع انسانی فرایند وفناوری وسه عامل زمینه ای استراتژی های سازمانی,فرهنگ سازمانی وتامین مالی برنامه های مدیریت دانش مورد توجه قرار گرفته است.

۹ منابع:کتابخانه استان قدس رضوی بخش گردش کتاب اقایان م ۵۲۶ح ۴۰۳۸/۶۵۸

جهان دانش محور و توهم دانایی

ناصر فکوهی

شعار و شاید بهتر باشد بگوئیم ادعای «جهان دانش محور»، چندین سال است به صورت یکی از کلیشه های همراهی کننده «جهانی شدن» و «دموکراتیزه شدن اطلاعات» به وسیله طرفدارن بی قید و شرط این فرایند در شکل و محتوایی که در حال حاضر دارد، تکرار می شود و به عنوان اصلی پذیرفته شده مطرح می شود که صرفا باید بر سر سازوکارها و چگونگی تحقق یافتن آن به تامل و یافتن راه حل های مناسب پرداخت، بدون آنکه اصل آن را مورد پرسش قرار داد.با این وجود اگر صورت مسئله را یک بار دیگر مرور کنیم می بینیم که نمی توان چندان با اطمینان چنین ادعایی را پیش نهاد. چندین واقعیت انکار ناپذیر وجود دارند: نخست آنکه انقلاب صنعتی، توانایی به خواندن و نوشتن و دریافت آموزش ها و مهارت هایی اولیه را در سطح جهان تا حد بسیار زیادی گسترش داد، به نحوی که امروز شاید بتوان گفت اکثریت مردم جهان «باسواد» هستند؛ دوم آنکه، انقلاب اطلاعاتی و تعمیم یافتن شبکه های رسانه ای و ارتباطی ناشی از آن امکانات زیادی را برای مرتبط شدن انسان ها با یکدیگر ایجاد کرد و هزینه این ارتباطات را به صورت بسیار چشم گیری کاهش داد. و سوم آنکه در مجموع این دو انقلاب سبب شدند که تحرک اجتماعی در جوامع انسانی به صورت قابل توجهی بالا برود به این معنی که انسان ها این شانس را داشته باشند که احتمالا در زمان مرگ خود

در موقعیت مادی اجتماعی بهتری از زمان تولد خویش قرار داشته باشند.اما آیا میتوان ادعا کرد که بتوان با حرکت از این واقعیت ها که نسبیت در آنها همواره اصلی اساسی را تشکیل می دهد، به این نتیجه رسید که «جهان دانش محور» و پیرو این استدلال، جهان «شایسته سالار»، ولو در بخشی از کره زمین (کشورهای توسعه یافته) توانسته باشد به یک واقعیت بدل شده و این امر خود الگویی برای سایر نقاط جهان (کشورهای توسعه نایافته یا در حال توسعه) به وجود آورده باشد؟ در این امر جای شک و تردید زیادی وجود دارد.شکی نیست که انسان ها امروز به نسبت یک یا دو قرن پیش در موقعیت های مادی بهتری زندگی می کنند و این «بهبود» را می توان به کمک شاخص های مادی و کمی کاملا قابل اندازه گیری نشان داد (امید زندگی، بهداشت، آموزش ، برخورداری از آب سالم و غذای بیشتر...) اما آیا این شاخص ها را می توان لزوما به معنی «زندگی بهتر» ی به شمار آورد؟ و حتی از این ساده تر، آیا اگر این شاخص ها را نه بر اساس «میانگین» ها بلکه بر اساس موقعیت های واقعی زندگی انسان ها اندازه گیری کنیم، آیا باز هم به همین نتایج خواهیم رسید؟واقعیت آن است که جهان امروز بیش از آنکه گویای عدالت باشد، نشان دهنده بی عدالتی و عمیق شدن شکاف بین انسان ها در زندگی روزمره شان است و بیش از آنکه یک تحرک اجتماعی واقعی را به انسان ها عرضه کند، همچون قرن پیش آنها را محکوم به زیستن و مردن در موقعیت (و یا حتی در سطوح پایین تری) از موقعیت تولدشان می کند. جهان کنونی، بیش از آنکه به افراد «اطلاعات» بدهد، آنها را در اطلاعات «غرق» می کند و بیش از آنکه مهارت تحلیل داده ها را به انسان ها عرضه کند، تعداد داده ها و تنوع و تفسیر پذیری و دستکاری در آنها را چنان بالا می برد، که عملا موقعیتی از «نادانی» و «حماقت» سازمان یافته را در این انسان ها به وجود بیاورد که در عین حال از خلال نوعی «اسطوره سازی» هر گونه ای از «ناآگاهی» را نوعی «آگاهی» و هر «امکان ناچیز» را یک «امکان در دسترس» قلمداد می کند. جهانی را در نظر آوریم که همه افراد در آن تصور کنند روزی از روزها بلیط بخت آزمایی یا حساب بانکی شان، برنده جایزه بزرگی خواهد شد که زندگی آنها را برای همیشه تغییر می دهد: اتفاقی که بسیار بسیار بعید است اما تصور آن می تواند روزمرگی انسان ها را بر پایه اسطوره «پیشرفت» و «دانایی» مدیریت و کنترل کند.بدین ترتیب ساختارهای «امید» که خود از ساختارهای بیولوژیک حیات منشاء می گیرند، می توانند به پایه ای برای ساختن ظرف روزمرگی برای بازتولید واقعیت در موقعیت های هژمونیک شوند. جامعه «دانش محور» در این حالت به اسطوره «دانش» بدل می شود که ظاهرا در دسترس همگان است و اگر کسی از آن استفاده نمی کند، بدین دلیل است که «باور» و «امید» خود را در نوعی انحراف «نومیدانه» از دست داده است. روشن است که دیدن جهان با نگاهی تقلیل یافته به «امید»، ساده تر و با تنش کمتری همراه است، اما آیا می توان ادعا کرد که چنین نگاهی ، سود و تاثیری واقعی نیز بر زندگی انسان ها به آن گونه ای که هست و نه به آن گونه ای که تمایل دارند باشد، بگذارد؟پاسخ به این پرسش ما را در وضعیتی متناقض قرار می دهد: «نومیدی» می تواند به مثابه نوعی گریز از وضعیت بیولوژیک حیات تلقی شود که به همین دلیل نیز حیات را به خطر انداخته و انفعال فردی و جمعی را جایگزین، تلاش برای «تغییر» کند. در حالی که «امید» هر چند با ساختارهای بیولوژیک انطباق دارد، اما همواره این خطر را در خود دارد که ناخود آگاهی «جانوری/ طبیعی» و مبتنی بر زندگی بر اساس تسلیم و پذیرش و سازگاری با محیط را جایگزین خود آگاهی ای «انسانی/ فرهنگی» و مبتنی بر زندگی بر اساس تمایل به شورش، مقاومت و تغییر محیط کند. تناقض از آن رو ما را بامشکل روبرو می کند، که تجربه زیست انسانی به ویژه در دو قرن اخیر نشان داده است که هر دو موقعیت چنانچه بدون ترکیبی خاص و پویا با موقعیت دیگر قرار نگیرند می توانند ما را به وضعیت های خطرناک و غیر قابل مدیریت برسانند. از میان رفتن فرهنگ در موقعیتی که میلیون ها سال است که ما به مثابه جانوران فرهنگی زندگی می کنیم، زندگی را برای انسان ها ناممکن می کند، در حالی که گریز از طبیعت در حالی که تمام موجودات زنده و بی جان دیگر از چرخه های طبیعی تبعیت می کنند، هر دو برای انسان ها پر خطر ، غیر قابل درک و غیر قابل مدیریت هستند. اما شاید نخستین شرط برای خزوج از این تناقض ، شناخت و درک خود تناقض باشد.این یادداشت نخستین بار در روزنامه کارگزاران منتشر شده است.

مدیریت دانش و سازمانها در عصر دانش

اصغر مشبکی اصفهانی- هدایت مهدیزاده

چکیده: در این مقاله ضمن تعریف مدیریت دانش و تشریح مفهوم دانش و مدیریت دانش با استفاده از تعاریف بزرگان این عرصه و ضمن بیان اهداف مدیریت دانش و توضیح انواع دانش و تعیین عناصر اصلی آن به تشریح نقش دانش در مدیریت دانش پرداخته شده است در ادامه ضمن تشریح نقش و مهارتهای مدیریت دانش و بیان وظایف کارکنان مدیریت دانش در سازمانها و نحوه شکل گیری جریان دانش در سازمانها پرداخته و با توضیح نقش مهم کاربرد مدیریت دانش در دولت و سازمانهای دولتی به بیان چارچوب این مسئله پرداخته شده و ضمن اشاره به نمونه های عملی کاربرد مدیریت دانش با ذکر راهکارهای لازم برای اجرای آن وبه نتیجه گیری موضوع مورد نظر پرداخته است.

کلید واژه ها: مدیریت دانش،داده،اطلاعات، دانش انسانی،کارکنان دانش مدار

مقدمه: درعصر دانایی یا حکمت مدیریت دانش به یک موضوع مهم و حیاتی در متون تجاری تبدیل شده است. جوامع علمی و تجاری هر دو بر این باورند که سازمانهای باقدرت دانش می‌توانند برتری‌های بلندمدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند. منابع نقد و بررسی چشم‌اندازهای رقابتی سازمان‌ها نشان دهنده تأثیرات این دیدگاه در عرصه‌های استراتژیک سازمان‌های تجاری است. و اگر سازمانی به راحتی نتواند شکل صحیح دانش را در جایگاه مناسب آن تشخیص دهد در عرصه‌های رقابتی با مشکل مواجه خواهد شد.مدیریت دانش با روش استاندارد در اداره یک سازمان متناسب خواهد بود. با اطمینان می‌توان گفت که پایه و اساس مدیریت دانش در یک دوره کوتاه‌مدت به بهره‌برداری بهینه از اطلاعات قابل دسترس و منابع موجود در یک سازمان منجر خواهد شد. در دوره‌های بلندمدت نیز می‌تواند پایه جدیدی جهت پیشرفت و توسعه در منافع تجاری باشد و مهارت‌ها را برای آینده مطمئن تقویت کند. در حقیقت می‌توان گفت مدیریت دانش برای همه سازمانهایی که خواهان ارتقاء و پیشرفت هستند به عنوان یک نیاز استراتژیک مطرح می گردد در بازار رقابتی امروز که مشخصه اصلی آن، عدم قطعیت است، شرکت هایی توانایی رقابت را دارا هستند که دانش جدید را در سازمان خود ایجاد نموده، توزیع کرده و آنرا تبدیل به کالاها و خدمات می نمایند. بدین ترتیب، دانش برای سازمان، مزیت رقابتی ایجاد می کند و به سازمان، امکان حل مسائل و تصرف فرص تهای جدید را می دهد. بنابراین دانش نه فقط یک منبع مزیت رقابتی خواهد شد بلکه در واقع تنها منبع آن می گردد. هنگامی که منابع دانش یک سازمان مورد بهره برداری قرار می گیرد، سازمان شاهد ارتقاء وافزایش پویایی و ارزش موجود در کسب و کار می شود. مهمترین پرسش در دنیای رقابتی امروز این است که دانش موجود در هر سازمان را چگونه می توان شناسایی کرد و از آن به بهترین نحوه بهره جست. ایجاد سیستم های مدیریت دانش یکی از مهمترین] راهکارهای بهبود سطح دانش در هر سازمانی شمرده م یشوند[مدیریت دانش به مجموعه فرآیندهای اطلاق می شود که در نتیجه آنها دانش کسب، نگهداری و استفاده م یشود و هدف از آن بهره برداری از دارایی های فکری به منظور افزایش بهره وری، ایجاد ارزش های جدید و بالا بردن قابلیت رقابت پذیری است ایجاد سیستم مدیریت دانش موثر یکی از عوامل کلیدی در بهبود فرآیندهای کسب و کار است. اغلب نیازهای مدیریت دانش فقط به صورت ضمنی وجود دارند و تبدیل آنها به قالب های روشن امری دشوار و در عین حال حیاتی است. ساختارهای سازمانی خاص به منظور مدیریت و توزیع دانش شکل م یگیرند و فرایندهای لازم برای ارتقاء مدیریت دانش به وجود م یآیند. در این ساختارها برای ارتقاء کارایی اعضاء هزینه های زیادی صرف می شود. این امر به ویژه در مورد سیستم های کسب و کار مجازی که با استفاده از اینترنت] تبادل اطلاعات می کنند، صادق است.[۸تعاریف مدیریت دانش:یکی از تعریف هایی که از مدیریت دانش عرضه شده است : از آن به عنوان عمل مدیریتی یاد میکند که سرمایه فکری یک سازمان را به کار می گیرد تا آنرا قادر سازدرسالت و ماموریت خود

را تحقق بخشند.در تعریف دیگر، متعلق به رشته مدیریت ، مدیریت دانش تلاش استراتژیکی سازمان دانسته شده که سعی می کند از راه کنترل و استفاده از د اراییی های فکری که در نزد کارکنان و پشتیبان سازمان وجود دارد، در.رقابت به برتری دست یابند . به دست آوردن ، ذخیره کردن و توزیع دانش مدیریت دانش موجب می شود که کارکنان سازمان هوشمند تر کار کنند ، ازدوباره کاری بکاهند، و در نهایت تولیدات و خدمات خلاقانه تر ی تولید کنندکه نیاز مشتریان را بهتر بر آورند . از تعاریف بالا ، نکات زیر را می تواناستنباط کرد:نخست آنکه مدیریت دانش چیزی است که در محیط سازمانی رخ میدهد؛ دوم آنکه مواد کار آن دانش سازمانی یا سرمایه فکری یا دارایی فکری است. عصر دانش و جامعه کنونی ر ا هم به تبع آن جامعه دانش در چنین جامعه ای وجود مدیریت دانش انکارناپذیر است . در اینجا به دیدگاه وتعاریف مختلف صاحب نظران از مدیریت دانش و کارکردها و حوزه هایمختلف مطرح آن می پردازیم.بوئرسما ضمن خاطر نشان کردن وجود تعاریف مختلف از مدیریت دانش کانون توجه آن را نگه داری و راهبر ی دانش و برنامه ریزی برایآن می داند که کارکردهای مدیریت دانش موجود، مدیریت دسترسی به دانش موجود و مدیریت ایجاد دانش نو است.حسین ، لوکاس عصر حاضر را عصر دانشورزان نامیده اند و می نویسدمدیریت دانش ابتکار تازه برای تبدیل الگوی نظام های اطلاعاتی ازرویکرد پردازش شده و ارائه ا طلاعات به رویکرد گردآوری و استفاده از دانشدر سازمان هاست که از به کارگیری تخصص ومهارت انباشته در ذهن وزوایای پنهان افراد تا تبدیل آنها به منابع مکتوب و مدرن را شامل است]گوپتا و همکارانش در تعریف مدیریت دانش چنین نقل می کنند [مدیریتدانش فرایندی است که در شناخت، انتخاب ، سازماندهی ، اشاعه و انتقالاطلاعات و مهارت های فردی که در بافت سازمان به صورت غیر ساختاریو بالقوه موجود است به سازمان ها کمک کرده و منجر به حل شدن مناسبو کارآمد مسائل ، یادگیری مداوم و تصمیم گیری و برنامه ریزی به قصداشتراک و استفاده مجدد مداوم، دانش جدید را به ارمغان می آورد.کیم در مورد هدف مدیریت دانش اظهار می دارد که تجزیه و تحلیل دانشموجود و شناسایی دانش مورد نیاز برای تکمیل و انجام اهداف سازمان، باکمک و همفکری و تعامل متخصصان دانش، کارشناسان فناوری و ارتباطات و استفاده کنندگان ، هدف نهایی مدیریت دانش استمفهوم مدیریت دانشمفهوم مدیریت دانش برای مدتهای مدیدی به صورت عملی اما غیررسمی مورد استفاده واقع شده است فقدان یک توافق عمومی در ارائه تعریف مشخصی از این مفهوم، به ایجاد آشفتگی و اغتشاش منجر شده است که در مطالعات مختلفی که در این زمینه انجام گرفته به خوبی منعکس گردیده است. بنابراین، به منظور درک بهتر مفهوم مدیریت دانش باید ابتدا به بررسی مفاهیم داده(DATA)، اطلاعات (INFORMATION) و دانش (KNOWLEDGE) و تفاوت و ارتباط میان آنها بپردازیم. عبارات اطلاعات و داده، اغلب به جای عبارت دانش به کار برده می شوند. اما در واقع آنها مفاهیم متفاوتی دارند و درک تفاوت آنها برای انجام یک کار دانش محور بسیار مهم و حیاتی است.داده : داده یک واقعیت از یک موقعیت و یا یک مورد از یک زمینه خاص بدون ارتباط با دیگر چیزهاست. در حقیقت، داده ها حقایق و واقعیتهای خام هستند. داده ها منعکس کننده تعاملات و مبادلات کامل و واحد و منسجمی هستند که تحت عنوان جزء ناچیز از آنها یاد می شود. این اجزاء در پایگاههای داده، ذخیره و مدیریت می شوند.داده ها حداقل متن را دارند وبه تنهایی مفهوم موضوع بزرگتری را القا نمی کنند، تا زمانی که مورد پردازش واقع شوند. ۱۲ و ۱۰۰۱۱۰ و JAN نمونه هایی از داده هستند. بدون ارائه توضیحات بیشتر، هیچ برداشتی از این سه داده صورت نمی پذیرد. هریک از این داده ها ممکن است بیانگر زمان، مقدار، وزن، مبلغ، اندازه، ماهی از سال و... باشند.اطلاعات : اضافه کردن زمینه و تفسیر به داده ها و ارتباط آنها به یکدیگر، موجب شکل گیری اطلاعات می شود. اطلاعات داده های ترکیبی و مرتبط همراه با زمینه و تفسیر آن است. ارتباط داده ها ممکن است بیان کننده اطلاعات باشد. ممکن است صرفاً ارتباط داده ها به اطلاعات منجر نگردد. مگر اینکه موجب درک مفهوم آنها باشد. اطلاعات در حقیقت داده های خلاصه شده را در بر می گیرد که گروه بندی، ذخیره، پالایش، سازماندهی و تحلیل شده اند تا بتوانند زمینه را روشن سازند. می توان با بررسی اطلاعات به اتخاذ تصمیمات

پرداخت. اطلاعات معمولاً شکل اعداد و ارقام، کلمات و گزاره های انباشته شده را به خود می گیرند و اعداد و گزاره ها را به صورت خلاصه شده ارائه می کنند.دانش : اضافه کردن درک و حافظه به اطلاعات موجب توسعه طبیعی پس از اطلاعات می گردد. خلاصه سازی هر چه بیشتر (انباشت) اطلاعات اولیه به دانش منجر می شود. دانش را در این حالت می توان بینشهای حاصل از اطلاعات و داده هایی تعریف کرد که می تواند به روشهای مختلف و در شرایط گوناگون موثر و قابل تقسیم باشد. دانش به حداقل رساندن جمع آوری و خواندن اطلاعات است نه افزایش دسترسی به اطلاعات. دانش کارآمد کمک می کند تا اطلاعات و داده های ناخواسته حذف شوند.دانش یک ادراک و فهم است که از طریق تجربه، استدلال، درک مستقیم و یادگیری حاصل می شود. زمانی که افراد دانش خود را به اشتراک می گذارند، دانش هریک افزایش می یابد و از ترکیب دانش یک فرد با افراد دیگر، دانش جدید حاصل می شود. خرد (WISDOM) : آخرین مرحله، حرکت از دانش به خرد و کمال است. خرد همان کاربرد دانش است. اگر شخصی اثر غذای پرچرب را در چاقی بداند اما بدون توجه به آن در خوردن پرهیز نداشته باشد، فرد خردمندی نیست، چرا که از دانشی آگاهی داشته که آن را به کار نگرفته است.هرم دانش : باتوجه به تعاریف و مفاهیم فوق می توان هرم دانش را ترسیم کرد. داده ها در پایین ترین سطح و خرد در راس هرم قرار دارند. برخی اختلاف نظرها درباره جزئیات وجود دارد ولی در کل، .وفاق عمومی درباره حرکت و ترکیب کلی هرم دانش وجود دارد.مدیریت دانش : باتوجه به مباحث پیش گفته اکنون می توان مدیریت دانش را اینگونه تعریف کرد:توانایی یک سازمان در استفاده از سرمایه معنوی (تجربه و دانش فردی نزد هر فرد) و دانش دسته جمعی به منظور دستیابی به اهداف خود از طریق فرایندی شامل تولید دانش، تسهیم دانش و استفاده از آن به کمک فناوری. اصول مدیریت دانش شامل توسعه، اجرا و نگهداری زیرساختهای فنی و سازمانی به عنوان بستر و الزام انتشار دانش و انتخاب فناوریهای خاص است.در هر سازمان، دانش از تمام منابع موجود از قبیل پرسنل، سیستم ها، بانک های اطلاعاتی، مستندات روی میزها و پرونده های بایگانی جمع آوری می شود. تمام دانش جمع آوری شده در ساختارهای مناسبی دسته بندی می شوند. این دانش به سرعت و به راههای مختلف بین آنهایی که در سازمان به آن نیاز دارند قابل توزیع است. دانش مناسب و صحیح نزد افراد یا سیستم مناسب و در زمان مناسب قرار می گیرد.چرخه دانش : چرخه دانش و یا به عبارتی فرایند مدیریت دانش همانگونه که درشکل ۳ نشان داده شده از چهار بخش اصلی تشکیل شده است. در مرحله اول می باید دانش موجود در سطح سازمان و منابع آن (اعم از دانش صریح (۲) و ضمنی (۳) نزد افراد، بانک های اطلاعاتی، مستندات و...) مورد شناسایی واقع شده و سپس اخذ و کسب گشته به صورت مناسبی ذخیره سازی گردد. سپس برای اینکه دانش باارزش شده و به هم افزایی و زایش مجدد دانش منجر گردد، باید دانش موجود نزد افراد به اشتراک گذاشته شده و تسهیم گردد. پس از طی این مراحل اکنون باید از دانش کسب شده در جهت اهداف عالیه سازمان استفاده کرد زیرا در غیر این صورت تمامی تلاشهای انجام گرفته ابتر خواهد ماند. خلق دانش شامل ورود اطلاعات جدید به سیستم و حاصل به اشتراک گذاری و تسهیم دانش نزد افراد است. خلق دانش خود شامل اکتساب، کشف و توسعه دانش است.اهدف مدیریت دانش :ایجاد یک سازمان یادگیری و شراکت با ایجاد جریانی بین مخازن اطلاعاتایجاد شده توسط افراد قسمتهای مختلف شرکت (مالی، عملکرد، هوشرقابتی و غیره؟) و مرتبط کردن آنها به یکدگر است . بیشتر افراد و سازمانهامدیریت دانش را بدلایل ذیل بکارمیگیرند: افزایش همکاری• بهبود بهره وری• تشویق و قادر ساختن نوآوری• غلبه بر اطلاعات زیادی و تحویل فقط آنچه مورد نیاز است• تسهیل جریان دانش مناسب از تامین کنندگان به دریافت کنندگان• بدون محدودیت زمان و فضا–تسهیل اشتراک دانش میان کارمندان و بازداشتن آنان از اختراع• دوباره چرخ به کرات–تصرف و ثبت دانش کارکنان قبل از اینکه آنان شرکت را ترک نمایند•، اطمینان یافتن از اینکه دانش باارزش بهنگام ترک کارمنداز دست نمیرود.افزایش آگاهی سازمانی از خلاهای دانش سازمان•کمک به شرکتها که سبقت جو باقی بمانند با افزایش آگاهی آنان از• استراتژیها، محصولات و بهترین کارکردهای رقیبانشان و بهبود خدمات مشتری• مدیریت دانش دو قسمت دارد

: اول مدیریث داده و اطلاعات و دوممدیریت افرادی که واجد نظر، دانش و توانائی های خاص هستند . این دوقسمت- محتوا و افراد - برای تسهیل مدیریت دانش با کمک فرایندها وتکنولوژی خاصی بهم متصل شده اند . محک زنی، تصرف بهترین عملها،ایجاد سازمانهای یادگیرنده، توسعه جوامع یادگیری، دیتا ماینینگ، ایجادفرهنگ تغ ییر، بهبود جریان کاری و گردآوری نظام مند هوشمندی رقابتی وتجاری فقط چند نمونه از ابرازها، تمرینها، مداخلات و رهیافتهای زیربنامحور هستند که برای مدیریت دانش و اطلاعات بکار گرفته شده اند .دو جزء عبارت مدیریت دانش یعنی مدیریت و دانش با کمک دو عنصرتواناساز تکنولوژی و فرهنگ سازمانی برای تحت کنترل درآوردن حافظه جمعی سازمانها با هم مختلط شده اند عناصر اساسی مدیریت دانشمدیریت دانش ۴ عنصر اساسی دارد : دانش، مدیریت ، تکنولوژیاطلاعات و فرهنگ سازمانی . هر کدام از این اجزا نقشی عمده در مدیریتدانش داشته و میتواند تأثیری بسزا در موفقیت یا شکست آن داشته باشد.نقش دانش در مدیریت دانش:ادلسن میگوید : "مردم همواره دانش داشته اند و از آن استفاده کردهاند. ("۲۲) اما دقیقاً دانش چیست؟ دانش، دانستنی است که در تجربیات،مهارتها، قابلیتها، توانایی ها، استعدادها، افکار، عقاید، طرز کارها، الهامات وتصورات افراد موجود است و به شکل مصنوعات ملموس، فرایندهای کاری وامور روزمره یک شرکت خود را آشکار می سازد دانش دو نوع است : عیان و نهان یا ضمنی. دانش صریح: دانشیاست که مدون شده است و یا به فرمتهای خاصی ارائه شده است . مثلاًتوضیح داده شده یا ثبت شده یا مستند شده و بنابراین به آسانی میتواندیگران را در آن سهی م نمود . دانش صریح میتواند در اشکال دستنامه ها،روش کارهای نوشته شده، بایگانی های تجاری، مجله یا مقالاتمجلات،کتابها، صفحات وب، بانکهای اطلاعاتی، اینترانتها، ایمیل ها، یادداشتها، ارائههای گرافیکی یا منابع دیداری -شنیداری تدوین شده باشد . هنگامی کهدانش، مد ون و کدگذاری شود مصنوع دانش تولید میشود و این مصنوعدانش است که میتواند مدیریت شود .دانش نهان: دانش شخصی و ابراز نشده ای است که یک فرد دارد . دانشیکه در ذهن افراد است – آگاه بودن از چگونگی چیزی، ترفندهای ظریف،بینش، نظر و مواردی که می تواند مفید واقع شود . به بیان ساده تر، دانش وتجربه ای است که یک فرد در طول سالها از طریق تجربه، تعامل با دیگرانو آزمون سعی وخطا بدست آورده است . این دانش تنها در ذهن افراد یا دریادداشتهای شخصی، فایلهای کامپیوتری یا کشوی میز آنها مستقر است .دانشی که هرگز بطور کامل و قابل فهم برای سایرین بیان، ثبت، مستند یامدون نشده است . طبق برآوردها ٪ ۸۰ از مهمترین دانش را دانش نهان شکل می دهد.تقریباً همه فعالیتهایی که افراد درگیر آنند نیاز به ترکیبی از چنددانش نهان و عیان دارد . برای یک مدیریت دانش کارآمد، تسخیر هر دودانش نهان و عیان الزامی است . چالش واقعی مدیریت دانش در توانایی تشخیص و تسخیر دانش نهان است . بنابراین، بیشتر سازمانها تنها بر مدیریتدانش عیان، دانش سهل الوصول که تنها ۲۰ درصد از کل دانش سازمان راشکل می دهد، تمرکز میکنند و استفاده از دانش نهان را به وقوع تصادفی آن وا می گذارند.تبدیل دانش نهان به دانش عیان مشکل است اما غیرممکن نیست .دانش نهان عموماً به شکل شرحی از تجربیات مفیدی که ثبت شده اند و درشبکه گذاشته شده اند و متعاقباً توسط دیگر کارکنان برای یادگیری و بهبودفرایندها استفاده شده اند، منت قل میشود .مدیران ارشد اجرائی در پی ماکس،تبدیل دانش نهان کارکنان به دانش عیان را بطور موفقیت آمیزی میسرنموده اند . آنان از کارکنان خواسته اند که راهنمایی گام به گام برای تمامکارهایی که انجام میدهند، بنویسند و بنابراین آنها را وادار کرده اند تا دانشی را که بعنوان تجربه یا حافظه، درونی شده است ثبت کنند . این فرایند به ایجاد نقشه های مفصل ازمسیر کلیه فرایندها برای همکاران و افرادجانشین و حتی به کشف ضعفهایی که نیاز است به آنها پرداخته شود کمک میکند.برای موفقیت پروژه های مدیریت دانش لازمست بین اطلاعات ودانش تمایز قائل شویم . هر اطلاعاتی دانش نیست . اطلاعات تا زمانی که تحلیل نشده و منشأ عمل قرار نگرفته است نمیتواند تبدیل به دانش شود . وفقط در یک فرهنگ سازمانی صحیح است که اطلاعات منشأ عمل میشود .بیشتر سازمانها و کارکنان نه از دانش زیاد، که از اطلاعات زیاد رنج میبرند .برعکس، قحطی دانش وجود دارد . یکی از بزرگترین چالشهای مدیریت دانش در توانایی مفهوم ساختن کوههای

اطلاعـات، جـدا كردن اطلاعـات ارزشـمند وبه اشتراك گذاشـتن آنست.نقش مـديريت در مـديريت دانش:مـديريت تلويحا بر طبقه بنـدی، فراهـم كردن ساختـار و ايجـا د ادراك بهم پيوسـتگی در يـک سازمـان دلالـت دارد . سـاير ويژگيهـای مـديريت عبارتنـد از :هماهنگی، كنترل، مشاركت و استفاده صحيح از نيروی انسانی، فرايندها وتدابير بمنظور دست يابی به يک هدف واحد در مديريت دانش، هدف اصلی مديريت دانش عيان و نهان در سازمان است . برای مدير يت دانش عيان،سازمانها بايد •:دانش را بدست آورده و يا توليد و ايجاد كنند • .دانش را برای سـهولت دسترسـی رمزگذاری و سازماندهی نمايند •.دسترسـی به دانش را برای ديگران با ارتباطـات يا انتشارات ميسر نماينـد •.دسترسـی و بازيابی دانش را تسـهيل نماينـد • .دانش ر ا برای حل مشـكلات، تصـميم گيری، بهبود اجرا، راهبری، تحليل موقعيتها و فرايندها برای پشتيبانی فعاليتهای كاری بكار گيرند.دانش نهان به دو طريق قابل مديريت است : از طريق ارتباطات نوشـتاری، مصاحبه ها و پيشـينه های شـفاهی ميتواند به دانش صـريح تبديل شود. راه د يگر انتقال دانش نهان از طريق ايجـاد گروههـای دانش يـا گروههـای هم عمـل در سازمانهـاست كه بـا تعاملات رو در رو، گفتگوهـا و ارتباطـات گفتـاری، آموزش مـداوم، حـل مسـأله تعـاملی، شـبكه ارتباطی، راهبری، مربی گری، آموزش و موقعيتهای توسـعه حرفه ای دانش نهان خودرا منتقـل ميكننـد . در بخش سـنتی مرجع، دانش نهـان عموماً از طريـق گروههـای دانش يـا گروههـای هم عمـل منتقـل ميشود .نقش تكنولوژی اطلاعـات در مـديريت دانش:تكنولوژی اطلاعـات ميتوانـد بعنوان ابزاری قدرتمنـد عمل كرده وابزارهايی مؤثر و كارآمد برای همه وجوه مـديريت دانش شامـل تسـخير،اشتراک و كـاربرد دانش تـأمين كنـد . توانايی تكنولوژی اطلاعات در كاوش،نمايه ، تلفيق، بايگانی و انتقال اطلاعات ميتوانـد تحولی در گردآوری،سازمانـدهی، رده بنـدی و اشاعه اطلاعات ايجاد كند . تكنولوژيهايی ماننـد سيسـتمهای مـديريت بانكهـای اطلاعات مرتبط، سيسـتمهای مـديريت مـدارک،اينترنت، اينترانت، موتورهای كاوش، ابزارهای جريـان كـار، سيسـتمهاپشتيبان اجرا، سيسـتمهای پشتيبـان تصـميم گيری، داده كـاوی، ذخيره داده هـا، پست الكترونيـک، كنفرانس تصويری، تـابلوی اعلانـات، گروههـای خبری وتابلوهای بحث ميتواننـد نقشـی اساسـی در تسـهيل مـديريت دانش داشـته باشـد .اما، تكنولوژی اطلاعـات بخودی خود قلب مـديريت دانش نيست و هيچپروژه ای تنهـا بخـاطر كـاربرد آخرين تكنولوژيهـای اطلاعـاتی تبـديل بـه پروژه مـديريت دانش نميشـود . تكنولـوژی اطلاعـات فقـط نقش پشتيبـان را در مـديريت دانش ايفـا ميكنـد . تكنولـوژی اطلاعات به تنهايی تأمين كننـد ه دانش نيست .تكنولوژی اطلاعات ميتوانـد به افراد در پيـدا كردن اطلاعات كمک كنـد امااين خود افراد هسـتند كه بايـد تعيين كنند آيا اطلاعات متناسب و مرتبط با نياز خاص آنها هست يا خير . برای تبديل اطلاعات به دانش، افراد بايـد اطلاعـات را تحليـل، تفسير و درک كرده و آن را در متنی جـای دهنـد.نقش و مهارتهـای مـديريت دانش:به منظـور پـاگرفتن مـديريت دانش، سازمـان بايـد مجموعه ای از وظـايف و مهـارت هـارا د ر زمينه در يـافت ، توزيع و اسـتفاده از دانش ايجـاد كننـد . وظايف راهبردی ورهيافتی زيادی برای تحقق بخشيـدن وجود دارد و اين فرض كه شـركت به راحتی می تواند فعاليت های مديريت دانش خود را صـدر بقيه رهيافتهـا قرار دهـد . فرض غير واقعی به نـظ ر می رسـد . تنها انسان ها ارزش افزوده ای را می آفريننـد كه داده ها و اطلاعات را به دانش تبـديل می كنـد . برای انجام بخش هايی از اين فراينـد، كاركنانی با قبول تعهـدمی بايستی مسئوليت هايی را برعهده بگيرند.كاركنان دانش مدار:كارشـناسان و متخصصان ، نقش عمده ای در موفقيت مديريت دانش ايفا می كنند، اما فعاليت ها و نگرش های كسانی كه برای انجام كارهايی غير از مديريت دانش حقوق می گيرند، در موفقيت اين نوع مديريت دانش مهم تر دارد . مـديران برنـامه ريزی، تحليگران تجاری، مهنـدسان طرح و توليـد و حتی منشـی های و مسـتخدمين ، از جمله مهمترين مديران دانش به شـمار می آيند . تمام آنها در كارهای روزانه خود به خلق،جستجو، تسهيم و استفاده از دانش احتياج دارند . به اين ترتيب، شـكلی نيست كه مديريت دانش بايد به بخشـی از وظايف همه كاركنان بدل نشود.اگر چه بسـياری از سازمان ها و شـركتها ادعـا می كننـد كه دانش كاركنـان، منبعی بـا ارزش است، امـا غالبا هم خود را بر توسـعه فعاليت های دانش گرای كاركنان متمركز نمی كنند.مک كينزی و شركا، احتمالا دانش گراترين شركت در صنعت متكی به دانش است. اين شركت مشاوره ای، نقش زيادی

در مدیریت دانش و از جمله خلق ، ذ خیره سازی انتشار آن داشته، اما در نظریه سازی و اعمال دانش با مشکلاتی روبرو بوده است یکی از دلایل این امر، این بود که دانش مک کینزی کار همه و یا تقریبا همه افراد به شمار می آید حتی مدیر عامل این شرکت نیز دانش را رگ حیاتی مک کینزی میداند منظور ما این نیست که محیط علمی مک کینزی کاملا بی نقص است.اگر بخواهیم عاملی عمده و مهم برای موفقیت هر شرکت در اعمال مدیریت دانش بیابیم بی شک نظرمان به سوی افرادی جلب خواهد شد که از ابتدا به استخدام شرکت در می آیند . مک کینزی ، شیوه های خاص برای مصاحبه، شناسایی و گزینش عناصر تیزهوش، کنجکاو دانش طلب طراحی کرده است، و به همین دلیل، شاهدان مککینزی کاملا از توانایی خلق ، تسهیم و استفاده از دانش برخوردار هستند . گرایش های عملی مشاوران به متخصصان دانش اجازه نمی دهد تا کاری برای آنان انجام دهند بسیاری از مشاوران احساس خود اتکای ی دارند و نیاز ی به کارشناسان احساس نمی کنند این شرکت سالها برای جاانداختن نقش کارشناسان ویژه کار ، خون دل خورده است. فرهنگ سازمانی باید فرهنگی فوق العاده باشدتا دانش ، آزادانه و راحت برسازمان مسلط شود.کارکنان مدیریت دانش:اولین وظایف هر فرد متعهد به دا نش ، با کارهای روزمره مدیریت دانش ارتباطهای مکتوب برای Perl, HTML ؛ دارد. بعضی از این کارها کاملا ـ فنی هستند پایگاه های وب، ساخت یا بازسازی پایگاه دانش ، نصب ونگه داری نرم افزارهای دانش محور مانند لوتوس نوتز نمونه ای از این کارهای فنی هست . از سوی دیگر کا رهای فنی به تنهایی نتیجه ای ندارد . حتی فن آوران هم باید نسبت به جذابیت محتوای دانش و چگونگی ترغیب دانشگران به انتقال دانش خود به یک پایگاه دانش ،حساسیت زیادی نشان دهند . کارهای دانش روزانه کارهای معمولی هستند اما مدیریت دانش، مستلزم انجام کارهای جالب و جدید است . هماهنگی ، کتابداری ، گزارشگری ، ویرایشگری، گردآوری دانش و نظایر آنها ، نمونه هایی از این نوع کارهاهستند. حال اگر بخواهیم صادق باشیم، باید بگوییم که تعداد معدودی از سازمان ها، از کارکنان ماهر لازم برای سازماندهی دانش خود و تعداد کمتری نیز از وقت لازم برای انتقال دانش خود به یک پایگاه اطلاعاتی برخوردارند . بر این اساس ، سازمانها به افرادی نیاز دارند که دانش را از دانشگران دریافت و سازماندهی کرده و در طول زمان به محافظت و پالایش آن بپردازند . در واقع، دانشگاه ها این تخصص ها را آموزش نمی دهند، ولی نزدی کترین فعالیت به این نوع فعالیت ها را می توان در درسنامه های دوره های روزنامه نگاری و کتابداری یافت. کارهای مدیریت دانش به سرعت رو به افزایش هستند . دانشکاران خوب درهرسطحی ، باید ترکیبی از مهارتهای سخت (دانش سازمان یافته، توانایی های فنی و تجربیات حرفه ای) و نیز ویژگی های لازم در بردارنده عمیق از جنبه های شخصی ، سیاسی و فرهنگی دانش را داشته باشند . تسلط بر همه جوانب دانش برای همگان ضروری نیست؛ ولی به طور خاص برای کسانی که مستقیما با کاربران دانش سروکار دارند، امری لازم است. سازمان ها به سازماندهی مجدد گروه های کارکنان کنونی خود پرداخته اندديد گاه های موجود در مدیریت دانش:در دیدگاه های فردی تمرکز در تحقیق و عمل بر روی فرد است در حالیکه در دیدگاه سازمانی تمرکز در تحقیق و عمل بر روی سازمان می باشد. در مدیریت دانش ، شاخه فناوری اطلاعات ، محققان و شاغلان دراین حوزه تمایل دارند که در رشته رایانه و یا علم اطلاعات تحصیل کنند .آنها در ایجاد سیستم مدیریت ، مهندسی مجدد و گروه افزار درگیر هستند .برای این افراد دانش شی و یا موجودیتی است که قابل شناسایی وبکارگیری در سیستم های اطلاعاتی است . این شاخه ، شاخه جدیدی است و توسط پیشرفت های جدید در علم اطلاعات حمایت شده و بسیار سریعرشد می کند . در مدیریت دانش شاخه انسانی ، محققان و شاغلان در این حوزه بیشتر تمایل دارند که در رشته فلسفه ، روانشناسی ، جامعه شناسی ،مدیریت و بازرگانی تحصیل کنند . آنها در ارزیابی ، تغییر و توسعه مهارتها و رفتارهای انسانی درگیر هستند . برای این فرد دانش یک فرایند است که مجموعه ای پیچیده از مهارته ای پویا که مهارتهای پویا که دائما در حال تغییرات است . محققان این شاخه بطور سنتی به یادگیر ی و مدیریت شایستگی های فردی مثل روانشناسی و در سطح سازمان فلسفه ، جامعه شناسی و یا تئوری های سازمانی مشغولند . این شاخه قدمت بسیار و رشدکندی دارد.در جدول زیر نشان می دهد که تفاوت بنیادین در تعریف

آنچه دانش نامیده می شود ، وجود دارد بلکه بر ای محققان دانش حکم یک موجودیترا داشته باشد، آنها تمایل دارند که بر روی مفاهیم تئوری اطلاعات در درکدانش تکیه کنند . در حالیکه محققانی که دانش را یک فرایند می دانند تمایل دارند مفاهیم دانش را در فلسفه و روانشناسی و جامعه شناسی دریافت کنند .به خاطر وجود تفاوت این دو شاخه محققان از زبانهای قضاوتی در صحبت کردن استفاده می کنند . و زمانیکه در مورد دانش صحبت می کنند برا ی همدیگر ایجاد ابهام می کنند. برخی از افراد نیز بر این با ورند که چون دانش یک استعداد انسانی است بنابراین قابل مدیریت کردن به جز از طریق خود شخص نباشد. بهترین عبار ت برای مدیریت دانش متمرکزشدن بر دانش ۱ آنگاه به دنیا از منظر دانش است برای این افراد مدیریت دانش به معنی ایجاد ارزشاز داراییهای ملموس است.سطح/شاخه شاخه انسانی شاخه فناوری اطلاعاتسطح سازمانی تئوری های سازمانی مهندسی مجددسطح فردی روانشناسی متخصصین الکترونیکی جدول یک – مدیریت دانش و شاخه های فناوری اطلاعات و انسانی آن در سطوح فردی و سازمانیمشارکت و همکاری در مدیریت دانش شرح مفهوم دانش و مدیریت دانش ارائه شده ، نظام های بر پایه دانش، همکاریهای جدید را می طلبد که ظرفیت های سازمان را برای تولید و استفاده دانش ، تنظیم دانش و ساخت زیر بنایی که مدیریت دانش را قدرتمند سازد، با هم تلفیق می کند . سه گروه از کارشناسان به عنوان تیم همکاران دانش که نیازمند همکاری با هم هستند در مراکز دانش قرار دارند .آنها عبارتند از : استفاده کنندگان، متخصصان دانش، شامل کتابدارن،کارشناسان فناوری . استفاده کنندگان افراد منفرد در سازمان هستند که شخصا درگیر خلق دو استفاده از دانش هستند. استفاده کنندگان شامل متخصصان، فن آوران، مدیران و افراد دیگری که که دانش ضمنی و دانش صریح را پردازش کرده و به کار می برند .متخصصان دانش که در مراکز دانش قرار دارند ، کسانی هستند دارای مهارت ، آموزش ، آگاهی و کاردانی تنظیم دانش در داخل نظام ها وساختارها به طوری که استفاده موثر از منابع دانش را تسهیل می نماید . آنها کتابداران ، مدیران مدارک و اسناد ، آرشیوها و سایر متخصصان اطلاع رسانی هستند. وظایف این متخصصان عبارت است از : معرفی انواع گوناگون دانش سازمانی، روش های پیشرفته ، نظام های ساختاری و دستیابی به دانش توزیع و انتقال دانش ، گسترش و افزایش سودمندی و ارزش دانش، ذخیره سازی و بازیابی دانش و جز آن. تاکید کلی آنها به افزایش امکانات ، قابل دست رسی ساختن و افزایش کیفیت دانش است . بنابراین سازمان نظر روشن خود و محیطش ر ا به همراه دارد. کارشناسان فناوری دانش در سازمان ، کسانی هستند که دارای مهارتهای تخصصی برای ساختن زیر بنای دانش در سازمان هستند .کارشناسان فناوری شامل : تحلیل گرهای نظام، طراحان نظام، مهندسان نرم افزار، برنامه نویسان، مدیران شبکه و سایر متخصصان که نظام های برپایه دانش و شبکه ها را تولید می کند . توجه اصلی آنها به ایجاد و تامین زیر بنای دانشی است که جریان و انتقال دانش را شکل می دهد . و پردازش د اده ها و ارتباط پیام ها را سرعت می بخشد. درسازمان هوشمند ، دانش این سه گروه در روبنای سازمان برای آموزش و توسعه سازمان همبستگی پیدا می کند . در واقع یک سازمان هوشمند درک می کند که کشف و استفاده از دانش می تو اند به بهترین وجهی از طریق مشارکت دانش راهبردی حاصل آید. دانشی که مهارت ها و تخصص های استفاده کننده گان خود ، یعنی دانش کتابداران به عنوان متخصصان دانش و دانش کارشناسان فناوری را تلفیق کندمدیریت دانش و فناوری:برخی مدیریت دانش را بخشی از مدیریت اطلاعات می دانند که به مرور زمان طرفداران این نظر یه کمتر می شوند و با توجه به سلسله مراتب داده- اطلاعات–دانش و اهمیت و نقش هر یک و از سوی دیگر تجربیات ناموفقی که در رابطه با مدیریت اطلاعاتی که بدون توجه به ساختار و فرهنگ سازمان به دست آمده امروزه دیگر کمتر فردی بر نظریه فوق پاف شاری می .(afrazesh, است(۲۰۰۸کند. مدیریت دانش بسیار فراتر از فناوری است، اما بی تردید ((فناوری دانش بخشی از مدیریت دانش است . نکته قابل توجه این است که مسائل مدیریت دانش را نوعا نمی توان فقط با استفاده از راه کارهای فناوری به تنهایی حل نمود . در نتایج یک نظر خواهی بزرگترین م شکل در مدیریت دانش ((تغییر رفتار مردم)) و بزرگترینمانع برای انتقال دانش ((فرهنگ)) بسیار محدودی برخوردار خواهد بود . بیشترین ارزش فناوری در مدیریت

دانش ، افزایش قـابلیت دسترسـی به دانش و تسـریع انتقـال آن است . فنـاوری اطلاعات، امکان بیرون کشـیدن دانش را از ذهن ص احب دانش فراهم می آورد . سپس با فناوری می توان آن دانش را در قالب هایی منظم گنجانـد و به دیگر اعضا داخلی و شـرکای تجاری سازمان در جهان منتقل کرد . فناوری ، به رمز گـذاری دانش و نیز گاهی خلق آن کمک می کند. در شـکل زیر چند نمونه از فناوری هایی را نشان می دهـد که ممکن است برای تسـهیل فرایندهای همگرایی دانش اعمال گردند نهان به آشکار • پاسخ به سوالات • تفسیر نهان به نهان •نشست های الکترونیکی •همکاری همزمان آشکار به آشکار • ستجوی متن •دسته بندی اسناد آشکار به نهان •تصویرسازی •ارائه نوار صوتی- تصویری با قابلیت جستجواستفاده از فناوری در فراینـد دانش پنهان به پنهان ، معمولی ترین راهی که دانش پنهان شکل گرفته و به اشتراک گـذارده می شود از طریق ملاقات های رودررو و تجارب مشترک و معمولاـ به صورت غیر رسـمی رخ می دهـد . در حال حاضر ملاقات های هم زمان بیشتر از آنـک ه جانشـین ملاقات های رودررو باشند تکمیل کننده سامانه ها همکاری جار ی و کنفرانس های اخلی است . یکی دیگر از ابزارتبادل این نوعدانش استفاده از سامانه های مکان متخصصین است. استفاده از فناوری در فراین دانش پنهان به آشکار : با توجه به تجربیات نوناکا، تبدیل دانش پ نهان به آشکار شامل ایجاد قالب فکری مشترک و سپس بررسی وموشکافی از طریق مکالمه است از جمله ابزاری که می تواننـد به کمک فنـاوری اطلاعـات و ارتباطـات در این زمینه مـورد اسـتفاده قرار بگیرنـد . عبارتنـد از: بانـک هـای اطلاعاتی همزمان ابزار بالقوه دیگری برای جذب دانش پنهان هستند.استفاده از فناوری در فرایند دانش آشکار به آشکار : فناوری در ارتبـاط بـا تبدیلـدانش آشـکار به آشـکار افراد نقش واضـح تر و بیشتری نسبت به موارد دیگر دارد . دراین راسـتا به کـارگیری فناوری برای مـدیریت و جسـتجوی مجموعه های دانش آشـکاربه خوبی شـکل گرفته است . وقتی که دانش پنهان ادراک و تفسیر شـد، تبـدیل آن به دانش آشکار ، کسب و تسـخیر آن در شـکل هـای دائمی مثـل گزارش ، پست الکـترونیکی ارائه و صـفحه وب مـوجب در دسـترس واقـع شــدن آن در تمـامی سازمـانمی گردد . در حقیقـت فنـاوری در تسـخیر و سـبک دانش از طریـق ایجـاد اسنادالکترونیکی دخیل بوده ، که به راحتی از طریق وب، پست الکترونیکی یا سامانه مـدیریت اسـناد قابل اشتراک است . یک پی آمد توسعه تسخیر دانش این است که به کمک فناوری می تواند انگیزه افراد را تقویت نمود . در این ارتباط فناوری با کاهش موانع و ایجـاد اسـناد الکترونیکی و در اختیـار قرار دادن ابزار منـاسب جسـتجو، انگیزه ها را تقویت می نمایـد.استفاده از فناوری در فرایند دانش آشـکار به پنهـان : فنـاوری به کاربران در ایجاد دانش پنهان جدیـد نیز کمک می کنـد . از آن جا که جـذب دانش پیش نیاز لازم برای فعالیت سازنـده است، یک سامانه مدیریت دانش باید علاوه بر بازخوانی اطلاعات، استفاده و فهم اطلاعات را نیز تسـهیل نماینـد . به عنوان مثـال سامـانه ممکن است از طریق تحلیـل اسـناد و طبقه بنـدی ، فراورده هـایی را ایجـاد نمایـد تا پستیبان کاوش و پیمـایش سـریع اطلاعـات موجود باشـد . احتمـال رونـد آینـده این است که زیر ساختارهای اطلاعات ا ین گونه فراوری را به منظور تسـهیل حـالت هـای مختلف اسـتفاده از اطلاعـات بیشتر اعمـال نموده و بنـابراین اطلاعات را از طریق ساده کردن ایجاد دانش پنهان جدید ارزشمند تر نمایند. ۱مدیریت دانش در سازمان عصر دانشمحققان علوم انسانی به ارایه دسته بندیهای دیگری پرداخته اند که (HERON AND REASON, ۲۰۰۱)مبتنی بر معرفت شناسی هستند . هرون از افراد پرکـار در ایـن زمینـه اسـت کـه تالیفـات متعددی رادرباره توسعه حرفه ای و مدیریتی داشته است . از نظر وی دانش را می توان به چهار نوع تقسیم کرد . دانش تجربی که از تماس و برخورد مستقیم با پدیده ها حاصل می شود . دانش توصیف کننده که برآمده از دانش قبلی است و پدیده ها را از طریق تصاویر، شعر، داستان، موسیقی، رقص و امثالهم توصیف می کنـد . دانش پیشنهاددهنده که توانایی آن را دارد تا پدیـده ها را با گزاره هـایی اخبـاری بیـان کنـد و دانش کـارکردی که دانسـتن چگونه انجام دادن عمل است و در قالب مهارتها و صـلاحیته ا خود رانشـان می دهـد. شایـد تمـام این قبیـل دسـته بنـدیها ریشه در تعریـف ارسـطو از انواع دانش دارد. ارسـطو، انواع دانش را برحسـب مقاصـدشان به سه دسـته تقسیم کرده بود؛ دانش نظری که غـایت آن فهم و تبیین چه چیزی پدیـده ها است . دانش ساخت دانسـتن

چگونه ساختن و تولید اشیاء و پ دیده ها است و دانش کارکردکه مرتبط با نحوه استفاده و کارکردن با پدیده ها است .دانش اخیر، چیزی EIKELAND,۲۰۰۱) .) را نمی آفریند بلکه کامل می سازد و اداره می کنددانش به عنوان توانایی اقدام:نظریه پردازان سازمانهای یادگیرنده صرفاً بربعد عملی دانش تاکید دارند؛ آنها دانش را توانایی یا ظرفیت اقدام اثربخش تعریف می کنند واطلاعات را داده ای می دانند که ممکن است در اقدام اثربخش به ما کمک.(SENGE, ۱۹۹۹ :ARGYRIS, کند. (۱۹۹۳نادیده گرفتن این تفکیک باعث ، (SENGE, از نظر سنگه(۱۹۹۹شده است که سازمانها در مو ج اول مدیریت دانش، هزینه زیادی را صرف نرم افزارهای فناوری اطلاعات برای جمع آوری، ذخیره و استفاده از اطلاعات کنند . این دیدگاه تا زمانی که به دانش به عنوان یک شیئی نگاه می کند تا یک فرایند، توانایی کمی در استفاده از آن دارد . و به همین خاطر شکست خورده ت لقی می شود . وی ایجاد موج دوم (و سازنده تر) مدیریت دانش را منوط به پاسخگویی به دو سوال زیر می داند : انسانها چگونه دانش را تولید می کنند؟ این دانش چگونه در بین سایرینی که نقشی در تولید آن نداشتند، منتشر می شود؟ سنگه، دو سوال فوق را از چالش انگیزترین سوالهای مدیران در دو دهه آینده قلمداد می کند .جریان دانش در سازمان های عصر دانش:پس از رشد نظریه ای هایی که بر چگونگی توزیع و جریان دانش درسازمان تاکید داشتند، مدلهایی نیز برای تبیین جریان دانش توسعه داده شده است. در این میان دو مدل معروفیت بیشتری دارند که مدل اول چرخه عمرنام دارد و توسط (KNOWLEDGE LIFE CYCLE) دانش موسسه همکاری بین المللی مدیریت دانش مطابق شکل (۲) معرفی شده (LEITCH AND ROSEN,۲۰۰۱) است. در مرحله اول از این جریان، ا طلاعات و دانش تایید نشده از تعامل با دنیای خارج به دست می آید . سپس دانش و اطلاعات تحصیل شده، در سازمان و در قالب تلاشهای فردی یا گروهی تایید و معتبر می شود و در نهایت دانش تایید شده در قسمتهای مختلف، برای افزایش اثربخشی سازمانی ترکیب و به کار گرفته می شود. مدل دیگری با نام مدل عمومی دانش،جریان دانش را در چهار فعالیت عمده سازمان می دهد:-۱ خلق دانش، اشاره به کلیه فعالیتهایی دارد که موجب ورو د دانش جدید به سازمان می شود؛-۲ ذخیره و نگهداری دانش که حفظ و موجود بودن دانش در سازمان را تضمین می کند؛-۳انتقال دان ش شامل جریان یافتن دانش از یک گروه یا فرد در سازمان به گروه یا فرد دیگری؛-۴ به کارگیری دانش شامل فعالیتهایی است که از دانش در فرایندهای کسب و کار استفاده می کنند.نقش مدیریت دانش در هم افزایی قابلیت ها برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار :گذر از عصر صنعتی و ورود به قرن تکنولوژی اطلاعات تغییرات اساسی ر ا در نگرش از مزیت نسبی به مزیت رقابتی که در آن دانش و تخصص کارکنان منشا مزیت رقابتی پایدار و نتیجتا رشد ، بقا و سودآوری سازمان می باشد ایجاد نموده است . دانش و تخصص کارکنان نیز در صورتی می تواند منشا این مزیت گردد که بتواند به صورت جمعی در جهت اهداف سازمان به کار گرفته شود . نقش مدیریت دانش در سازمان ایجاد شبکه های دانش برای کنار هم قرار گرفتن دانش و تخصص کارکنان و هم افزایی قابلیت ها می باشد به نحوی که بتواند سازمان را در یک محیط رقابتی توسعه و پایدار نماید. توسعه سریع و عمیق علوم و رشد اعجاب انگیز فن آوری های اطلاعات و ارتباطات باعث گردیده است که تولید، توزیع و مصرف بهتر دانش به عنوان یک منبع استراتژیک می توان به طور همزمان با حداقل کردن هزینه، نوآوری در محصول ، بهینه کردن روش های کاری، بهبود کیفیت مستمر محصولات، انعطاف پذیری بیشتر و متناسب با بازارهای پو یا و پر تلاطم و نهایتا بهبود رضایت مشتریان دست یافت و با توسعه مزیت های رقابتی موجود و خلق مزیت های رقابتی جدید پایگاه سازمان را عرصه رقابت نمود و حتی موقعیت های جدیدی را کسب کرد. ویژگی های دانش جمعی : ژلپتیس و پارلین معتقدند که دانش دوگونه است: دانش فردی: که محصول فرایند ادراک انسان است دانش جمعی: که محصول نهایی فرایند مراوده بین افراد می باشد از نظر آنها دانش بشری به صورت زیر تقسیم بندی می گردد.دانش انسانی

دانش فردی انسانی دانش جمعی انسانی دانش مشترک همان دانش فردی دانش

قابل اشتراک که بین چند نفر مشترک است

بخش قابل اشتراک دانش که در انبارهای اطلاعات و یا کتاب ها و مقالات قرار دارد قابل کنترل و مدیریت است ولی بخش عمده تر دانش که در حافظه افراد قرار دارد و محصول تجارب طولانی و ممارست آنها با دنیای واقعی است مستقیما قابل مدیریت نمی باشد . این نوع دانش جنبه محلی یا چسبندگی محیطی داشته و تا وقتی در ذهن فرد استاندارد نگردد قابل کد گذاری و رسمی کردن نیست . این نوع دانش اگر به اشتراک گذاشته شود ، با دانش افراد دیگر تلفیق و یکپارچه گردد در قابلیت ها ، رویه کاری ، هنجارهای گروهی و توانمندی های ویژه جمعی ظاهر می گردد . اگر مدیریت فضای فرهنگی ، فنی ، ساختاری مناسب انگیزشی را فراهم نماید دانش تبلور یاف ته در این روابط پیچیده تر و پویاتر می گردد و به صورت قابلیت های منحصر به فردی درمی آید. این قابلیت محصول ترکیب خاصی از روابط متنی بر دانش ضمنی افراد است و عوامل تشکیل دهنده آن در تعامل مستمر با یکدیگر دچار تغییر و تحول می گردند به نحوی که ردیابی، تقلید، مهندسی معکوس و کپی سازی آن به سهولت امکان پذیر نمی باشد و در صورت طراحی ساز و کارهای سازمانی مناسب می تواند از طریق فرایند مستمر یادگیری باعث خلق دانش جدید گردیده و سازمان به این معنی که شرکت ها ممکن است در تولید وعرضه و کالا و یا ارائه خدمات خاصی با هم ر قابت کرده و در عین حال بتوانند قابلیت های مکمل یکدیگر را در حوزه دیگر و یا در زیر مجموعه ای از همان کالا و خدمات به هم ارائه نمایند . به عبارت دیگر در عصر دانش مفاهیم رقابت و همکاری دیگر به شکل سنتی مصداق ندارد بلکه شرکت ها به طور همزمان می توانند در حوزه خ اصی رقابت و در حوزه دیگر همکاری نموده و با تلفیق توانمندی های خاص و ایجاد توانمندی و یا دانش جمعی جدید به خلق محصولات منحصر به فردی برای مشتریان مبادرت ورزند، در واقع در عصر فعلی دانش جمعی صرفا محصول همکاری همکاران نمی باشند بلکه ممکن است از به اشتراک گذاشتن دانش رقبا حاصل شود. آموختن به سبک سنتی فقط بخش کوچکی از جریان یادگیری را تشکیل می دهد . مجموعه فرایندهای فوق افراد و مهم تر از آن سازمان ها راقادر می سازد که پیوسته درگیر فرایند یادگیری باشند و یادگیری به عصر ، زمان ، مکان و شرایط ویژه ای محدود نگردد . نتیجه این فرایند شرکت ها را قادر می سازد که با تکرار فرایند یادگیری به طور مستمر مزیت های جدیدی را خلق نمایند. روند رو به توسعه دانش جمعی ایجاب می کند که زیر ساخت و یا فضای کار جمعی به سرعت توسعه یابد . این امر از طریق توسعه فن آوری های مرتبط با سیستم های حمایت کننده گروهی مثل سیستم بایگانی مشترک، اتاق کنفرانس کامپیوتری ، پست الکترونیکی و ... محقق می گردد . در واقع این فن آوری ها که به عنوان ابزارهای گروهی معروف هستند فضای لازم را برای کارهای مشترک و نیز زمینه تبادل افکار، دیدگاهها، و دانش افراد را فراهم می نماید . بنابراین افراد و سازمان ها را قادر می سازد که موانع زمانی ، مکانی و فاصله های مرتبط با سلسله در وضعیت منحصر به فردی قرار دهد . در حالی که مزیت های دیگر رقابتی شدن به شدت در معرض تهاجم شرکت های دیگر قرار دارد ویژگیهای دانش جمعی در صورت تداوم نوآوری د ر آن به صورت تنها منبع منحصر به فرد مزیت های رقابتی پایدار برای شرکت ها عمل خواهد کرد . توجه به دانش جمعی و طراحی سازوکارهای لازم برای پویایی آن به تنها تضمین کننده مزیت رقابت پایدار و ابزار برنده شرکت ها و حوزه های مختلف رقابت است بلکه اصولا ادامه بقا این شرکت ها تابع توجه خاص آنها به دانش جمعی و تبعات آن است. رقابت شدید و ارائه انواع اطلاعات و تبلیغات تجاری توسط شرکت های مختلف باعث گردیده است که مشتریان به طور روز افزونی نسبت به حقوق خود آگاه تر شده و سطح توقعات و انتظارات آنها به نحو فزاینده ای تغییر ی ابد. در نتیجه شرکت ها برای پاسخ به این توقعات متغیر مجبور گردیده اند نقطه تمرکز خود را از عرضه تولید و یا ارائه خدمات حاضر به ایجاد قابلیت ها و ظرفیت های ویژه معطوف نمایند تا از طریق این قابلیت ها بتوانند محصولات و یا خدمات مختلف و متناسب با نیاز متغیر مشتر یان را ارائه نمایند . منظور از قابلیت ویژه ترکیب خاصی از دانش، اطلاعات، فن آوری ، فرایند، ابزارها است که با سبک خاصی از مدیریت ترکیب گردیده به نحوی که بتوانند ارزش یا منفعت منحصر به فردی را برای مشتری خلق نماید. فرایند رقابت شدید یک شرکت را ترغیب می کند تا تمام توان و قابلیت خود را در یکی از حلقه های زنجیره کسب وکار خود متمرکز کرده و

در زمینه حلقه های دیگر ، شرکت های برتر را شناسایی کرده ، و با تلفیق قابلیت آنها محصول نهایی را تهیه و به مشتری ارائه نماید . این قابلیت های ویژه ممکن است در شرکت های رقیب وجود د اشته باشد، مراتب اداری ، بخش های متفاوت سازمان ، سازمان های مختلف و حتی تفاوت های فرهنگی ، سیاسی و ایدئولوژیک را پشت سر گذاشته و در فضای آرام و مبتنی بر اعتماد متقابل به مبادله دانش ، کالا، خدمات بپردازند و به عنوان ابزاری برای خلق مزیت های منحصر به فرد به کار گرفته شوند. به طور خلاصه می توان بیان کرد توسعه سریع و اعجاب انگیز فن آوری های ارتباطات و اطلاعات و گرایش عمومی دانش به سمت چند رشته ای شدن باعث گردیده که دانش و یادگیری جمعی به عنوان تنها مزیت رقابتی پایدار مورد توجه روزافزون قرار گیرد . بنابراین ش رکت هایی در جهان متحول و پیچیده قرن حاضر موفق خواهند بو د که بتوانند فرایند یادگیری و کسب دانش را با استفاده از سازو کارهای حاصل از تکنولوژی اطلاعات مانند گروه های مجازی ، سازمان های شبکه ای و ... به سمت دانش جمعی و گروهی سوق دهند و بسترها و فضایی را خلق ن مایند که کارکنان دانش ضمنی خود را که حاصل تجربه و اندوخته های شخصی است به اشتراک گذارند . در غیر این صورت دانش فردی نمی تواند پاسخگوی نیاز توسعه علوم جدید که حاصل چند رشته و منشا مزیت رقابتی است باشد. مدیریت شرکت ها خود بایستی با توسعه دانش فردی در علوم م ختلف قابلیت ویژه ای کسب نمایند با ضمن ترغیب گروه های کاری یادگیرنده که آمادگی به اشتراک گذاشتن دانش خود را دارند سازمان را طوری هدایت نمایند تا با یکپارچه نمودن نتایج حاصل از دانش جمعی مزیت رقابتی خود را پایدار نمایند و حتی بتوانند با تعامل با رقبا به نوآو ری تکنولوژی جدید و نهایتا خلق ثروت مبادرت ورزند. در پایان اینکه جایگاه کشور ایران در استقرار مدیریت دانش ، خلق دانش جمعی و نهایتا نحوه بهره گیری ازآنها در خلق مزیت های رقابتی درسطح ملی و بین المللی چه جایگاهی دارد می تواند موضوع مناسبی برای بررسی و تحقیق محققان علم مدیریت در کشور باشد. نمونه هایی از بکارگیری مدیریت دانششرکتی بین المللی با شعباتی که درچندین کشور دارد در کل چهل هزار نفرکارمند و پانصد موقعیت توسط اشخاصی که ترجیحا در داخل سازمان مشارکت دارند پرشود. مدیر دانش و گروه کوچک نیرو ی مشاور، برای حل این مساله نیاز به یک سیستم اطلاعاتی دارند که نه تنها شامل داده های استاندارد شبیه نام، سن، موقعیت و حالت های فیزیکی است بلکه می تواند شامل اطلاعات توصیفی ، دوره های آموزشی کامل شده، موقعیت های قبلی و امکان ارزیابی آنها باشد . آنها نیاز دار ند که بدانند آیا بین تقاضا و منبع ، فاصله هایی وجود دارد؟ و اگر این طور باشد باید این فاصله با پل زدن توسط آموزش برطرف شود. در کارخانه ی شیشه سازی متوسطی، انجام وظایف در سطوح مختلف نیاز به دانش ویژه ای دارد . صاحبان کارخانه در فرایند تولید شیشه تولیداتی ما نند نسوج و پلاستیک های تقویت شده به کار می برند . این کارخانه برای حل مشکلات خود نیاز به مدیریت دانش دارد . کارشناسان سیستمی را به کار گرفته اند که در جوابگویی به مسائل آنها بسیار مفید بود. دربیمارستانها نیز با توجه به نیاز اطلاعات مختلف درباره ی بیماران، و ضعیت دارویی،گزارش های روزانه از وضعیت بیمار ، نتیجه بخش بودن داروها و تخمین زمان لازم برای جراحی به سیستم های خبره نیاز است . مدیریت دانش در هر بیمارستانی می تواند در دو گام شکل گیرد. ابتدا بیمارستان را تجزیه و تحلیل کنند وظیفه ها و برنامه ها را شناسایی کن ند که این کاری اجتناب ناپذیر و لازم است . سپس اعضای بیمارستان در یک گروه با همدیگر دانش لازم را گرد آورده و به یاری سیستم های خبره پاسخ گوی مسائل خبره طراحی شد که نوع ساده ۹۹ Locator یک سیستم ناظم – باشند. در سال ۹۸ ای از مدیریت دانش است کاربران سطوح مختلف ، هر یک دانش مهارتی خود را می توانند وارد سیستم کنند و این مهارتها توسط ناظم جای خود را پیدا کرده و هر کاربری که در جستجوی مهارتهای خاص خود است می تواند با جستجو نیاز خود را برآورد(.(Delftاین سیستم در یک کارگاه بزرگ شیمیایی و سایت تحقیقاتی در شهر که مخصوص تولیدات زیست فناوری برای غذا و بازارهای دارویی است طراحی شد . یک نرم TWAIO در سال ۱۹۹۸ گروه تحقیقاتی شرکت با مشارکت دانشگاه خبره طراحی کردند که در سال ۱۹۹۹ به بهره (Locator) افزار کاربردی ناظم برداری رسید .وقتی کاربران سیستم با

سوالی ویژه روبرو می شونـد می توانند در سیسـتم راه های مناسب و مرتبط با هر چالش ایجاد شده را پیدا می کنند . در این سیسـتم پایگـاه داده هـایی تعبیه شـده است که در ازای هر موضوع پاسخ لازم را ارائه می دهـد . این سیسـتم بعـد از تقریبـا یـک سال ونیم استفاده آزمایشـی مـورد قبـول واقـع شـد. هم مـد یریت دانش را بخشـی یکپـارچه از ساختـار گروهی Allianz گروه سازمـان می دانـداهمیت نیاز به مـدیریت دانش برای دولتمدیریت دانش دارای یک اهمیت فزاینده برای دولت جهت مواجهه با مخاطراتی است که توسـط اقتصاد دانش محور ایجاد می شود. این مخاطرات در جنبه های زیر مورد توجه قرار می گیرنـددانش به یک عامل حیاتی تعیین کننــده برای رقابت پـذیری در بخش دولتی تبـــدیل شـده است. خـدمات رسانی و سیاست گذاری دو فعالیت اصـلی دولتها هسـتند. در یـک اقتصـاد دانـــش محور، دولتها به شـدت در هر دو زمینه با رقـابت بیـــن المللی و حتی ملی مواجه شـده انـد. برای مثـال در سـطح بین المللی، سازمانهای غیـــردولتی و دولتها با سازمانهای خارجی که خـدمات مشابه ارائه می دهنـد در حال رقابت هستند. موسسات تحقیقاتی برای جذب بهترین محققان و ســرمایه گذاران در حال رقابت با یکدیگرند در حالی که دانشگاهها نیز به دنبال به دست آوردن بهترین سـرمایه گـذاریها، دانشـجویان و اسـتادان هسـتـــنـد. در سـطح ملی نیز رقابت افزایش یافته است. در بخش دولتی کالاهـا و سـرمایـــه ها آنقـدر که در بخش خصوصـی دارای اهمیت هسـتند، مهم شـمرده نمی شونـد، بلکه این دانش است که به عنـوان مهمـترین فـاکتور رقـابتی شـناخته می شـود. دانش مهمـترین فـاکتور رقـابت و منبع اصـلی و مرکزی دولت است. کارکرد اثربخش دولت در گرو انتشار دقیق و موثر دانش است.شرکتهای خصوصی به تولید کالا و خدماتی می پردازند که مستقیماً در رقـابت بـا کالا و خـدمات بخش دولتی است. آموزش، دانش، امنیت و علـــم از جمله زمینه های رقابت بین این دو بخش است. بـــرای مثـال آموزش از راه دور و به ویژه آموزش از طریق اینـترنت توسـط شـرکتهای خصوصـی، ارائه خـدمات آموزشـی توسـط دولت را به شدت تحت تاثیر قرار داده است. وقتی مشتریان بتوانند نیازهای خود را به صورت کاملاً دلخواه و سفارشی توسط بخش خصوصـی برطرف کننـد. ناخودآگاه چنین انتظاری را از بخش دولتی نیز خواهند داشت.بازنشسـته شدن کارمندان دولت و همچنین انتقـال آنها بین بخشـهای مختلف، چالش جدیـدی برای ابقای دانش و حفظ حافظه سازمانی و متعاقب آن آموزش کارکنان جـدید ایجاد می کنـد. به مرور زمان کارمنـدان فعلی دولت تا چندسال آینده بازنشسـته خواهند شد. این به عنوان یک مشـکل اصـلی پیش روی بسیاری از دولتهـاست. سازمانهـای دولتی نیازمنـد این هسـتند که بـا ابتکار عمل، دانش کارکنان ارشـد را حفظ کننـد زیرا در غیراین صورت ارائه خدمات به بخش عمومی دچار مشکل خواهد شد. بنابراین، کسب دانش از کارکنان ارشد و سپس انتقال آن به سـایر کارکنـان و همچنین روزآمـد کردن آموخته هـا طی زمان امری بسـیار حیاتی است.افزایش روزافزون شـهروندان دانش مـدار، دولت را مجبور می کند تا در راس دانشهای ایجاد شده و به روز قرار گیرد. مدیریت دانش بیان می کند که مهمترین منابع ارزشمند هر سازمان، دانش کارکنان آن است. این تاکیـد و تمرکز با توجه به شـتاب روزافزون تغییرات در سازمان و در کل جامعه انجام می گیرد. مـدیریت دانش بیان می کند که امروزه تقریباً تمامی امور مسـتلزم انجام کار دانش محور هسـتند و لذا تمامی کارکنان باید به نوعی به کارکنان دانش محور تبـدیل شوند. (۷) (کار انجام شده توسط کارکنان به جای اینکه به نیروی بازوی آنها وابسـته باشد به دانش آنهـا متکی است) این بـدین معنـاست که خلق، تسـهیم و اسـتفاده از دانش یکی از مهمترین فعالیتهـای هر فرد در هر سازمـان است نیـاز بـه چـارچوب مـدیریت دانش در بخش دولتیبسـیاری از محققـان، مـدل هـا و چارچوبهـای مختلفی برای درک مفهـوم و همچنیـن پیـــاده سازی مـدیریت دانش ارائـه کرده انـد. اگرچه چارچوبهـای زیـادی برای پیـاده سازی مـدیریت دانش در بخش خصوصـی ارائه شده است. تعداد بسـیار کمی که به صورت مجزا برای دولت طراحی شده باشند وجود دارد. بخش عمومی متفاوت بودن خود بـا بخش خصوصـی را پـذیرفته و از این جهت برخی مشـخصه هـای ویژه نیز دارد. چارچوب مـدیریت دانش برای بخش دولتی دو تفاوت عمده با چارچوبهای ارائه شده برای بخش خصوصی دارد. اولاً بخش دولتی به ذینفعان (STAKEHOLDERS) تعلق دارد. در حالی که بخش خصوصی متعلق و وابسته به شرکا و سهامداران (SHAREHOLDERS) است. رویکرد ذینفعان در

بخش دولتی مستلزم وجود بخشهای گوناگون و متعدد در فراینـد است واز این رو، کار در مورد آن با مشکلات بیشتری مواجـه است. در بخش دولتی این ذینفعـان می تواننـد شـهروندان، حکومتهـای محلی و ایالتی، شـرکتهای خصوصـی، کاربران و... باشـند و زمانی که دولت اقـدام به سیاست گـذاری و تصـمیم گیـری و برنامه ریزی و ارائه خدمات می کند. مجبور به در نظرگرفتن منافع و نظرات و علایق تمامی ذینفعان است. در بخش خصوصـی، شـرکتها در برابر سـهامداران خود پاسخگو هستند، اما تنها چیزی که در ایـن بخش اهمیـت دارد اینست که سـرمایه گـذاری انجـام گرفته پربـازده باشـد. دومین وجه تمـایز چارچوبهـای مـدیریت دانش در بخشهای خصوصـی و دولتی در رقابت پذیری آنهاست. بخش خصوصی بر پایه رقابت بنا شده و اصولاً رقابت پذیر است. در حالی که بخش دولتی مبتنی بر فاکتورهایی ماننـد ارائه خدمات، تهیه اطلاعات، شـناسایی دانش ، تسـهیم و اسـتفاده از آن است. باتوجه به همین فـاکتور حیـاتی یعنی رقـابت پـذیری، اساس کار شـرکتهای خصوصـی بر هوشیاری جهت کسب مزیت رقابتی در محیط متغیر است و در این راه سـعی می کننـد تا همواره خود را با ابزارهای مـدیریتی نوین، تکنیک ها و فلسـفه های نوین منطبق سازنـد. اما در مقابـل چنین رونـدی در بخش دولـتی وجـود نـدارد و انگیزه چنـدانی برای ایجـاد تغییر در نحوه ارائه خـدمات وجود نـدارد. هرچند انحصارات موجود در بخش دولتی تا حـدی در مقابل جهانی شدن اطلاعات و افزایش تعداد کاربران وسـرمایه با چالش مواجه شده است. باتوجه به چنین امری بخش دولتی بایـد توجه بیشتری به شـناسایی، تسـهیم و بهره برداری از دانش کنـد. این دو دلیل عمده به شـدت بر روی اسـتراتژای پیـاده سـازی مـدیریت دانش تـاثیر می گذارنـد. لـذا بر این نکته تاکیـد می شـود که نیـاز به توسـعه یک چارچوب عمومی برای بخش دولتی به کمک فهم و اسـتفاده از تجارب مدیریت دانش احساس می شود. عناصـر مهم در چارچوب مدیریت دانش در بخش دولتی افراد، فرایندها و فناوری سه عنصـر اصـلی هر محیط سازمانی هسـتند. مدیریت دانش به منظور ایجاد روحیه تسـهیم و اسـتفاده از دانش، روی افراد و فرهنـگ سازمـانی تاکیـد می کنـد. همچنین به منظور پیـداکردن، ایجـاد، اکتساب و تسـهیم دانش بر روی فراینـدها یـا روشـها متمرکز می شود و به منظور ذخیره سـازی دانش و قابـل اسـتفاده کردن آن به هنگـام کار گروهی (بدون اینکه افراد در واقع و به صورت فیزیکی کنار هم باشند) برروی فناوری متمرکز می شود. افراد مهمترین بخش هستند زیرا مدیریت دانش با تمایل افراد به تسـهیم و اسـتفاده از دانش وابستگی مستقیم دارد. افراد، فرایندها و فناوری همواره می توانند به عنوان یک عامل محرک و یا یک مانع برای حرکت دانش محسوب شونـد. لـذا می باید همواره موانع را شـناسایی و برطرف کرد و به گسترش و ازدیـاد عوامل محرک پرداخت.چارچوب ارائه شـده، برای کاربرد مـدیریت دانش در بخش دولتی موارد زیر را جهت انجام تغییرات لازم پیشـنهاد می کند:۱) آگاهی افراد را نسـبت به فوایـد و مزایای مـدیریت دانش افزایش دهیـد. کارکنان و مدیران باید از تغییرات و مزایای حاصل از پیاده سازی مدیریت دانش اطلاع حاصل کنند. اگر آنها بر این باورند که داشتن دانش و انحصار آن قـدرت محسوب می شود، بایـد درک کننـد که تسـهیم دانش یک قـدرت مضاعف است؛۲) یـک محیـط مبتنی بر اعتماد ایجاد کنید. افراد وقتی یکدیگر را بشناسـند و به هم اعتماد داشته باشند، تمایل بیشتری نسبت به تسهیم دانش خواهند داشت؛۳) رهبرانی را پرورش دهیـد که به عنوان یک نمونه و مـدل، تسـهیم دانش را ترویـج کنند؛۴) یـک تیم برای شـناسایی افراد فعـال در این زمینه و تقدیر از آنها ایجاد کنید. افراد نه تنها باید برای به اشتراک گذاشتن دانش خود تقدیر شوند بلکه باید برای استفاده از دانش دیگران نیز مورد تشویق واقع شونـد. این امر می توانـد از طریق طرحهـای ارتقا سالانه افراد، طی مراسم رسـمی و یا به کمک مشوقهای مالی انجـام گیرد. حتی می توان این موضوع را به عنوان یکی از الزامات شـغلی افراد قلمـداد کرد؛۵) یکی دیگر از راهها، ایجاد و توسـعه گروههایی تحت عنوان اجتماعات مشق (COMMUNITIES OF PRACTICE)(COPs) است. اجتماعات مشق مراکز دانش هر سازمان هسـتند که در آنها عده ای از افراد با مسـئولیتهای کاری مشابه (بدون اینکه عضو یک تیم کاری رسـمی باشـند) به خلق، تسـهیم و اسـتفاده از دانش می پردازنـد. اجتماعات مشق یکی از ابزارهای اصـلی تهیه و به اشتراک گذاری دانش ضـمنی است. این اجتماعـات در فعالیتهـای بخش عمومی به خوبی قابـل اسـتفاده و موثر هسـتند. به منظور اثربخشـی بهتر این اجتماعـات، سازمانها می

بایست منابع لازم را برای آنها فراهم آورنـد و به تمامی افراد فرصت حضور بدهنـد. هرچند در برخی موارد، افراد تـرجیح می دهند تا دانش را فقط در اجتماع خود (مثل مجموعه مهنـدسان، دانشـمندان، محققان و...) به اشتراک گذارند و تمایلی به تسـهیم دانش با افراد خارج از اجتماع خود ندارند. باید به دقت مراقب این موضوع بود.فرایند : باتوجه به متدولوژی های موجود، چارچوب مدیریت دانش در رابطه با فراینـدها و تکنیک های مـدیریت دانش موارد زیر را پیشـنهاد می کنـد:۱- شناسایی ۲ - تسخیر ۳ - انتخاب ۴ - ذخیره سازی ۵ - تسهیم ۶ - کاربرد ۷ - خلق یک راه برای شناسایی دانشی که باید در اختیار گرفته شده و کسب گردد (دانشی که در ذهن افراد متخصـص سازمـان وجـود دارد) انجـام ممیزی دانش است. (۵) به کمـک انجـام یـک ممیزی، انواع دانش مورد نیاز، منـابع، نقـاط ضـعف و قوت، جریانهـای دانش و ... که جهت توسـعه و ایجـاد یـک استراتژی دانش برای سازمان مورد نیاز هسـتند، آشـکار می شود. برای مثـال می توان به طرح چنـد سوال سـاده برای کارکنـان سازمـان، حوزه های کلیـدی دانش را که در خطر از دست رفتن هسـتند شـناسایی کرد. همچنین می تـوان تعیین کرد که چه دانشـی و از چه کسـی بایـد اخـذ گردد. نمـونه هـایی از این سوالهـا عبارتنـد از:- بـاتوجه به بازنشسـته شـدن و یاانتقال کارکنان طی دو، سه سال آینـده و عـدم وجود کارکنان جایگزین، کـدام حوزه دانش در خطر از دست رفتن است؟ - چه کسـی در این زمینه دارای تخصـص است؟- شما به این بخش از سازمان در مقایسه بـا اهـداف استراتژیک سازمان چه امتیازی از یک تا ده می دهیـد؟در زمینه تسـهیم دانش نیز همانگونه که مورد بحث واقع شـد می بـایست به تشویق و ترغیب کارکنـان پرداخت. به منظور توسـعه کـاربرد دانش در مجموعه های دولتی می توان در ساختار سازمانی رسـمی سازمان، جایگاهی را برای مدیریت دانش در نظر گرفت که به صورت کاملاً تخصصـی فعالیت تسهیم و استفاده از دانش را رهبری کرده و پـایه هـای فکری و عقیـدتی افراد را در این زمینه اصـلاح می کنـد.(۴) بعـد از به اشتراک گـذاری دانش باید دانش کسب شـده را به کار برد و درونی کرد تا خروجی کار، خلق مجـدد دانش باشد. خلق دانش ممکن است به گونه های مختلفی مثل محصولات یا خـدمات جدیـد، افزایش نوآوری، بهبود ارتباطات با مشتریان و موارد مشابه آن تجلی کند. این امر در بخش دولتی به صورت فرایندها و سیستم های سازمانی، نوآوری و بهبود ارتباطات با عموم و راههای جدید همکاری با یکدیگر (در داخل سازمان و یا سازمانهای دیگر) نمود می باید.نتیجه گیریمدیریت دانش به عنوان یک رشته علمی هنوز دوران طفولیت خود را سپری می کند (به ویژه در بخش دولتی) از این رو هنوز مسائل ناشناخته بسیاری در این زمینه وجود دارد. هرچند دولتها کم کم به اهمیت مدیریت دانش در بخش دولـتی پی برده انـد امـا هنـوز راه زیـادی برای عملیـاتی کردن آن وجـود دارد. بخش دولـتی خـود بایـد به صـورت آگاهانه وارد این مقوله شده و به صورت پیشـگیرانه عمل کند تا از این موقعیت و فرصت حداکثر اسـتفاده را ببرد. مسلماً تا چندسال آینده مقوله دانش به عنوان جزء لاینفک تمامی مجموعه های سازمانی در بخش دولتی خواهد شد و سازمانهایی در این زمینه موفق خواهند بود که زیرساختهای لازم برای پیاده سازی آن را فراهم کرده و چارچوب مناسب آن را طراحی کنند. در این زمینه می توان از تجارب کشورهای پیشـرو نیز الگو گرفت.۱ به منظور موفقیت فراینـد مدیریت دانش توجه به موارد زیر ضـروری است:۱- قابلیت اتصـال: تکنولوژی به تنهـایی برای موفقیت رویکرد مـدیریت دانش کـافی نیست. امـا می‌توانـد زیر سـاخت مناسبی برای به اشتراک گذاشــتن دانش و فعـال سـاز مهمی باشـد. دسترسـی همـه بخش‌هـای سازمـان بـه معمـار مـدیریت دانش، برنامه‌هـای مبتنی بر وب، دیوایس‌هـای سیار، ابزارهـای داده کاری (data mining) ، پیشـتازهای پشتیبـان زیر سـاخت مـدیریت دانش هسـتند. تکنولوژی رفتارهـای جدیـد دانش را فعـال می‌سازد.۲- محتـوا: در ابتــدا، سازمـان بایـد ممیزی دانش را انجـام دهـد تـا نقـاط درونی و بیرونی تاثیر گـذار بر دانش را شـناسایی کنـد. نیروهـای درونی و بیرونی تاثیر گـذار بر دانش اشـکال مختلفی دارنـدماننـد: دانش مشتری یا ظهور رسانه‌های جدید.۳- اجتمـاع: مـدیریت دانش موفق به اجتمـاع عملکردهـا یا گروهی از افرادی که در درون سازمان همکاری دارنـد، وابسته است. این افراد در مراحل مختلف نظیر آماده‌سازی، راه‌انـدازی، انجام عملیات و کسب نتیجه نهایی با یکدیگر تعامل دارند.۴- فرهنگ: پشتیبانی و حمایت مـدیریت ارشد، همسویی عقاید، اعتماد، انگیزش اجزا اصـلی فرهنگ مدیریت دانش به شـمار

می‌روند و توجه مستمر به این اجزا ضروری است. به عبارتی شما باید به اطلاعاتی که از همکاران دریافت می کنید، اعتماد داشته باشید و اطلاعاتی که همکار دیگر از شما دریافت می کند با توجه به اعتمادی که به کار شما دارد، ارزشمند خواهد بود و اگر این روند استمرار یابد موفقیت مدیریت دانش را سبب می‌شود.۵- تعاون: جریان های کاری در سازمان‌های دانش بسیار به هم وابسته هستند. این تعاون رمز موفقیت مدیریت دانش است، چرا که می‌تواند موانعی نظیر تفاوت فرهنگ‌ها را از میان بردارد و افراد سازمان را در جهت رسیدن به اهداف هدایت کند.۶- سرمایه گذاری: سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش به منظور تسریع بهره گیری از نوآوری‌ها و افزایش دانش افراد سازمان عامل مهمی به شمار می‌رود.پس می‌توان گفت درک سیستماتیک و توجه به نکات فوق به سازمان‌ها کمک می کند تا ممیزی دانش را انجام دهند و استراتژی مدیریت دانش اثر بخش را با موفقیت پیاده سازی نمایندمنابع و مأخذ:۱)عباس افراز، مقاله " مدیریت دانش (آشکار – ضمنی) فناوری اطلاعات ، "۵.___۲) فرشته باقی" . مدیریت دانش ." منابع الکترونیک. ۶. آذر – دی ۱۳۸۱ : ص ۵۵-۵۷۳) جنیفر رولی" ، مدیریت دانش ؛ کتابداری نوین، " .... ترجمه قاسم آزادی، فصلنامه.۱۵۵-۱۵۴ :(۱۳۸۳) کتاب، ۵۹۴) سئونگهی کیم ". نقش متخصصان دانش در مدیریت دانش. "ترجمه آتش جعفرنژاد. گزیده ۲۸ اوت ۱۹۹۹) تهران، کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران، - مقالات ایفلا ۹۹ .(بانکوک ص ۸۹-۹۰۵) افرازه، عباس (۱۳۷۲)، مقدمه ای بر توسعه صنعتی کشور و نقش اطلاعات، جزوه درسی، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی امیرکبیر. افرازه، عباس (۱۳۸۱)۶)مدیریت دانش، جزوه درسی، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی امیرکبیر. داونپورت، پرساک (۱۳۷۹)۷) مدیریت دانش، ترجمه دکتر حسین رحمان سرشت ، ناشر ساپکو. davenport, t.,۸) ماریا مارتنسون، بررسی نقادانه مدیریت دانش به عنوان ابزاری مدیریتی، ترجمه منصور مجدم، تدبیر ، ۱۳۷۶،۱۱۰

Chauvel, D. and C. Despres (۲۰۰۲). "A review of survey research in knowledge management: ۱۹۹۷-۲۰۰۱." Journal of Knowledge Management ۶(۳): ۲۰۷-۲۲۳.working knowledge, how know organization mange what they know, harvard college koeniger, p., working knowledge, how know organization mange ۱,(reithmayer, w. (۱۹۹۸),prusak, l. (۱۹۹۸ what they know, harvard college koeniger, p., reithmayer, w.http://www.kmworld.com/Readers/Subscriber.aspx?Redirect=http://www.kmworld.com/webinars/register.aspx?EventID=۱۳۲

نقش مدیریت دانش و سرمایه های فکری بر کسب مزیت رقابتی

منصوره علیقلی-سعید عسکری-نیما سعیدی

(مطالعه موردی شرکت سایپا): چکیده: در اقتصاد مبتنی بر دانش، محصولات و سازمان ها براساس دانش زندگی می کنند و می میرند و موفقترین سازمان ها، آنهایی هستند که از این دارائی ناملموس به نحو بهتر و سریع تری استفاده می کنند. مطالعات نشان داده اند که برخلاف کاهش بازدهی منابع سنتی (مانند پول، زمین، ماشین آلات و غیره)، دانش واقعاً منبعی برای افزایش عملکرد کسب و کار است. از دیدگاه استراتژیک، امروزه از دانش و سرمایه فکری به منظور خلق و افزایش ارزش سازمانی استفاده می شود و موفقیت یک سازمان به توانایی اش در مدیریت این منبع کمیاب بستگی دارد . در این پژوهش به بررسی نقش مدیریت دانش و سرمایه فکری بر کسب مزیت رقابتی شرکت سایپا پرداخته خواهد شد. نتایج حاصل از بکارگیری آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون، بیانگر تاثیر مثبت و معنادار مدیریت دانش، سرمایه فکری و ابعاد آنها بر کسب مزیت رقابتی بود. در ادامه با بکارگیری آزمون فریدمن، ابعاد دو متغیر اصلی پژوهش رتبه بندی شدند که در میان ابعاد مدیریت دانش، تسهیم و انتقال دانش به همراه

کسب دانش و ذخیره دانش، به عنوان مهمترین زیرمعیارها انتخاب و در میان اجزای سرمایه فکری نیز سرمایه رابطه ای و سرمایه انسانی از قوت بیشتری نسبت به سایر متغیرها برخوردار بودند. در انتها نیز بکارگیری آزمون میانگین نشان داد که در میان کلیه متغیرهای تحقیق، تنها یادگیری سازمانی در سطح مطلوبی قرار ندارد.واژگان کلیدی: مدیریت دانش، سرمایه فکری، مدیریت دانشمقدمه و بیان مسالهوقوع انقلاب «تکنولوژی اطلاعات»، شکل¬گیری جامعه اطلاعاتی و شبکه¬ای و نیز رشد و توسعه سریع تکنولوژی برتر، مخصوصاً در حوز ?ارتباطات، کامپیوتر و مهندسی، از دهه ۱۹۹۰ الگوی رشد اقتصاد جهانی تغییر اساسی کرده است. در نتیج ?این تحولات، دانش به عنوان مهمترین سرمایه، جایگزین سرمایه¬های مالی و فیزیکی در اقتصاد جهانی شده است.مطالعات اخیر نشان داده است که بر خلاف کاهش بازدهی منابع سنتی (مثل پول، زمین، ماشین¬آلات و غیره)، دانش منبع افزایش عملکرد کسب و کار است. آنچه درخور توجه است این مهم است که بازار نیز ارزش دانش و عوامل نامشهود دیگر در فرایند ایجاد ارزش را تشخیص داده است. اخیراً میزان و نسبت این «ارزش پنهان» تغییر کرده است (Bontis et al, ۱۹۹۹).بر این اساس، موفقیت حال و آینده در رقابت بین سازمان¬ها، تا حد کمی مبتنی بر تخصیص منابع فیزیکی و مالی و تا حد زیادی مبتنی بر مدیریت دانش خواهد بود. بنابراین، وظیفه رهبری یک سازمان خلق محیطی برای مدیریت دانش است. به بیان روشن¬تر، در عصر حاضر چالش پیش روی مدیران آماده کردن محیط مناسب برای رشد و پرورش ذهن انسان در سازمان دانش محور است (Bontis, ۱۹۹۶). بنابراین، اساسی¬ترین مهارت برای مدیران سازمان¬های دانش محور «مدیریت دانش» است (Quinn, ۱۹۹۲). با این همه، متأسفانه از آنجائی که ماهیت دانش نامشهود و ناملموس است، آن را توسط هیچ یک از مقیاس¬های سنتی حسابداری مالی نمی¬توان اندازه¬گیری کرد، ریسک «فراموشی» دانش و سایر دارایی¬های ناملموس سازمان برای مدیران وجود دارد. می¬توان گفت مدیران ارشد سازمان–ها تنها از ۲۰ درصد دانش موجود در سازمان¬هایشان استفاده می¬کنند. درحقیقت، محیط کسب و کار مبتنی بر دانش در بسیاری از کشورهای جهان، مستلزم یک مدل و نامگذاری جدید است که در برگیرنده عوامل ناملموس سازمان باشد. در این وضعیت، رشته نوظهور «سرمایه فکری» توجه روزافزونی را به خود جلب کرده است (Bontis, ۲۰۰۰). از دیدگاه استراتژیک، سرمایه فکری می¬تواند در ایجاد و کاربرد دانش برای افزایش ارزش سازمان مورد استفاده واقع شود. امروزه، رشته در حال تکوین سرمایه فکری یک موضوع هیجان¬انگیز هم برای محققان و هم برای دست¬اندرکاران سازمانی شده است (Roos et al, ۱۹۹۷).در دنیای امروزه دیگر، منابع اقتصادی اصلی، سرمایه، منابع طبیعی، نیروی کار و . . . نیستند، بلکه منابع اقتصادی اصلی، دانش خواهد بود. بعد از قرن بیستم که قرن اقتصاد صنعتی بود، قرن بیست و یکم قرن اقتصاد اطلاعات و دانش می¬باشد. در اقتصاد صنعتی، عوامل تولید ثروت اقتصادی، یکسری دارایی¬های فیزیکی و مشهود مانند زمین، نیروی کار، پول و ... بوده است و از ترکیب این عوامل اقتصادی، ثروت تولید می¬شد. در این اقتصاد، استفاده از دانش، بعنوان یک عامل تولید، نقش کمی داشته است اما در اقتصاد دانشی، دانش یا سرمایه فکری به عنوان یک عامل تولید ثروت در مقایسه با سایر دارایی¬های مشهود و فیزیکی، ارجحیت بیشتری پیدا می¬کند. در اقتصاد دانشی بر خلاف اقتصاد صنعتی، دارایی¬های فکری و بخصوص سرمایه¬های انسانی، جزء مهمترین دارایی¬های سازمان محسوب می¬شود و موفقیت بالقوه سازمان¬ها ریشه در قابلیت فکری آنها دارد. بنابراین نحوه مدیریت سرمایه فکری در سازمان¬ها و نقش آنها بر کسب مزیت رقابتی می¬تواند در پیشبرد اهداف سازمانی نقش بسزایی ایفا کند (بطحایی، ۱۳۸۵).در این میان سازمان¬های کشورمان نیز برای همسویی با سایر سازمان¬ها و افزایش توان رقابتی، در عرصه–های داخلی و جهانی نیازمند مدیریت دانش و استفاده از سرمایه¬های فکری سازمان خود هستند. بخصوص با عضویت ناظر کشورمان در سازمان تجارت جهانی در سال ۱۳۸۴ و افزایش رقابت در اقتصاد داخلی و همچنین تمایل کشور به پیوستن به این سازمان بین¬المللی، لزوم نگرش سازمان¬ها به مدیریت دانش و سرمایه فکری بیش از پیش احساس می¬شود. لذا مطالعه حاضر با بررسی سرمایه¬های فکری و مولفه¬های آن یعنی سرمایه

انسانی، سرمایه سازمانی و سرمایه رابطه¬ای شرکت بهنوش، تاثیر این سرمایه¬ها بر کسب مزیت رقابتی سازمان، گامی در جهت تاکید بیشتر بر ضرورت بازنگری سازمان¬ها در طرز نگرششان به نحوه مدیریت سرمایه فکری خود می¬باشد. سوال اصلی پژوهش حاضر این است که آیا میان مولفه¬های سرمایه فکری (سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه¬ای) و کسب مزیت رقابتی شرکت بهنوش، رابطه معنادار وجود دارد؟مدیریت دانشتوجه به حوزه مدیریت دانش در دو حوزه آکادمیک و کسب و کار رو به فزونی است. این موضوع با توجه به رشد فزاینده کتب و مقالات منتشرشده در زمینه مدیریت دانش بخوبی قابل درک است (Zack, ۱۹۹۹). مطالعات انجام شده در کشورهای اروپایی نشان می¬دهد که در سال ۲۰۰۰، مدیریت دانش توسط ۸۰ درصد از بزرگترین شرکت¬های جهان بکار گرفته شده است (KPMG, ۲۰۰۰).در سالهای اخیر نیز نقش دانش بعنوان کلیدی¬ترین منبع سازمان¬ها در کسب مزیت رقابتی، به موضوعی بسیار مهم تبدیل شده و ایده" قابل مدیریت بودن دانش، "در بسیاری از کسب و کارهای مبتنی بر دانش، سازمان¬های یادگیرنده و مدیریت سرمایه¬های فکری، جا باز کرده است. بنابراین، سازمان¬ها در پی روش¬های جدیدی برای بقا در عرصه کسب و کار و رقابت اثربخش می¬باشند. یکی از روش¬های دستیابی به اثربخشی، کشف و توسعه دارایی¬هایی است که برای سازمان¬ها از کارایی بسیار بالایی برخوردار بوده، اما بدرستی از آنها استفاده نشده است (Ndlela & Du Toit, ۲۰۰۱).درک مدیریت دانش که زمینه¬ای میان رشته¬ای محسوب می¬شود، کار دشواری است و آن را کمی پیچیده و مبهم می¬سازد. به هر حال عقیده بر این است که نباید بعلت دشواری، بطور کلی این زمینه را رها کرد. ایده¬های مدیریت دانش باید هنگام تدوین استراتژی یک سازمان مورد توجه قرار گیرند و در آن نقش داشته باشند.مدیریت دانش، فرآیندی است که به سازمان¬ها در شناسایی، گزینش، سازماندهی، انتشار (انتقال) اطلاعات و تخصص¬های مهم که بخشی از حافظه سازمانی هستند و غالباً بصورت ساختارنیافته در سازمان وجود دارند، کمک می¬نماید (Turban & Mclean, ۲۰۰۲). در تعریفی دیگر، مدیریت دانش را آگاهی از دانش موجود در سازمان، خلق، تسهیم و انتقال دانش، استفاده از دانش موجود، کسب دانش جدید و ذخیره و انباشت آن تعریف می¬کنند که این اقدامات در فرآیند یادگیری سازمانی و با توجه به فرهنگ و استراتژی سازمان¬ها صورت می¬گیرد (Sallis & Jones, ۲۰۰۲). ساختاردهی به دانش موجب بهبود موثر و کارای حل مساله، یادگیری پویا، برنامه¬ریزی استراتژیک و تصمیم¬گیری اثربخش می¬شود. مدیریت دانش بر شناسایی دانش، شرح و سازماندهی و افزایش ارزش آن از طریق استفاده مجدد تمرکز می¬کند. مفهوم مدیریت دانش در حوزه¬های مختلفی بکار گرفته شده است که از آن جمله می¬توان به مهندسی دانش (De Hoog, ۱۹۹۷) و هوش مصنوعی (Glazer, ۱۹۹۸) اشاره کرد.پیشرفت¬هایی که در پردازش داده¬ها و تکنولوژی¬های شبکه بوجود آمده، دسترسی به داده¬ها و اطلاعات از طریق اینترنت در هر زمان و مکان در جهان را افزایش داده است. افزایش تقاضای بازار برای کاهش زمان ورود محصول به بازار، انعطاف¬پذیری بیشتر و کیفیت بالاتر در پایین¬ترین هزینه همگی نقش مهمی را در ایجاد مباحث جدید در مورد مدیریت دانش داشته¬اند (Bokma, ۲۰۰۰).مدیریت دانش، آگاهی از دانش موجود سازمانی، خلق، تسهیم و انتقال دانش، استفاده از دانش موجود، کسب دانش جدید و ذخیره و انباشت آن می¬باشد که این اقدامات در فرآیند یادگیری سازمانی و با توجه به فرهنگ و استراتژی¬های سازمان¬ها صورت می¬گیرد (Salis & Jones, ۲۰۰۲).خلق دانش به معنای فراهم کردن قابلیتی در کل سازمان است که به کمک آن بتوان دانش جدیدی ایجاد و سپس آن را در سرتاسر سازمان پخش کرد.(Nonaka & Takeuchi, ۱۹۹۵)اکتساب دانش (Knowledge Acquisition)عبارت از فرآیند مارپیچی تعامل‌ها بین دانش نهان و آشکار که در چهارمرحله تبدیل به وجود می‌آید:اجتماعی سازی ۲) بیرونی‌سازی ۳) ترکیب ۴) درونی سازی (Nonaka & Takeuchi ۱۹۹۵)یادگیری سازمانی متشکل از مجموعه ای از تعاملات بین انطباق های فردی و گروهی و انطباق در سطح سازمانی است (Cangelosi & Dill, ۱۹۶۵).تسهیل و انتقال دانش:(Knowledge Sharing)تسهیم و اشتراک

دانش به صورت دو کنش در نظر گرفته می‌شود: ۱) انتقال (فرستادن یا عرضه دانش به یک گیرنده بالقوه) ۲) جذب دانش توسط آن فرد یا گروه (Nonaka & Takeuchi ۱۹۹۵)کاربری دانش (Knowledge Utilization)شامل فعالیت‌هایی در زمینه ایجاد دانش جدید از دانش موجود (مثلاًکشف علائق درونی مشتریان از روی رفتار آنها) و به کارگیری دانش فعلی (در زمینه‌هایی مثل کسب مشتریان جدید و ابقای مشتریان فعلی) (Lee & Yang, ۲۰۰۰)ذخیره (انباشت) دانش (Knowledge Storage)فرآیندی که طی آن مواردی از تجربه‌های سازمانی که ارزش مراقبت و محافظت دارند، تعیین، شناسائی، و سپس در قالب حافظه سازمانی انبار می‌شوند (Sallies & Jones, ۲۰۰۲).سرمایه فکری چیست؟با وقوع انقلاب «تکنولوژی اطلاعات» شکل گرفتن جامعه اطلاعاتی و شبکه¬ای و نیز رشد و توسعه سریع تکنولوژی برتر، الگوی رشد اقتصاد جهانی تغییر اساسی کرده است. در نتیج ?این تحولات، دانش به عنوان مهمترین سرمایه، جایگزین سرمایه¬های مالی و فیزیکی در اقتصاد جهانی شده است. در یک سازمان دانش محور، روش¬های سنتی حسابداری،که مبتنی بر دارائی¬های ملموس سازمان است، برای ارزش¬گذاری سرمایه فکری، که بزرگترین و ارزشمندترین دارائی ناملموس سازمان¬ها است، ناکافی است. رشته نوظهور سرمایه فکری، حوزه تحقیقاتی جدیدی برای محققان و دست¬اندرکاران سازمانی است که بر ایجاد مکانیزم¬های اندازه¬گیری جدید، برای گزارش¬دهی متغیرهای ناملموس مهم، مثل سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی، رضایت مشتری و نوآوری تمرکز دارد (Bontis et al, ۱۹۹۶).در یک تعریف ساده، سرمایه فکری عبارت است از تفاوت بین ارزش بازاری و ارزش دفتری دارایی–های یک سازمان (Seetharaman et al, ۲۰۰۲). در تعریفی دیگر، سرمایه فکری بدین صورت تعریف شده است: دارایی¬ها یا معیارهای تجاری نامشهود یک سازمان که تاثیر مهمی بر عملکرد و سایر فاکتورهای کلیدی موفقیت آن داشته که البته این معیارها در ترازنامه منعکس نمی¬شوند (Jelcic, ۲۰۰۷).سرمایه فکری تحت عناوینی همچون دارایی¬های ناملموس، دارایی¬های دانش¬محور، سرمایه دانشی، دارایی¬های اطلاعاتی، سرمایه انسانی و ارزش¬های پنهان سازمان بکار رفته (Bontis, ۲۰۰۱ Razafindrambinina & Kariodimedjo, ۲۰۱۱) و دربرگیرنده ابداعات، ایده¬ها، دانش بنیادین، روش¬های مختلف طراحی محصول، برنامه¬های کامپیوتری و انتشارات می¬باشد. بعبارت دیگر، سرمایه فکری دارایی¬هایی را شامل می¬شود که ناملموس بوده، اما بتدریج موجب ثروت¬آفرینی برای سازمان¬ها می¬گردد (Gharoie Ahangar, ۲۰۱۱).تاکنون، مدل¬های متعددی از سرمایه فکری ارائه شده که در هر یک از آنها، ابعاد متفاوتی برای آن در نظر گرفته شده است (Vaskeliene, ۲۰۰۷) و بر مبنای هر یک از ابعاد شاخص¬های تعریف¬شده، تکنیک¬هایی مورد استفاده و بهینه¬کاوی¬هایی به کار برده شده¬اند (Uziene, ۲۰۱۰). اما در مهمترین مدل، سرمایه فکری به سه بخش سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی (ساختاری) و سرمایه رابطه¬ای تفکیک شده است (Bontis, ۱۹۹۸).سرمایه انسانیسرمایه انسانی که از آن تحت عنوان سرمایه منابع انسانی نیز یاد می¬شود (Shun Wang, ۲۰۱۱)، ستون فقرات سرمایه فکری به شمار رفته و عنصر بسیار مهمی در ارزش¬آفرینی سازمان¬ها محسوب می–شود (Royal & O'Donnell, ۲۰۰۸). سرمایه انسانی شامل تمام دارایی¬های فکری سازمان¬ها (Roos et al, ۱۹۹۷) مانند دانش، مهارت و سایر قابلیت¬های کارکنان بوده که آنان را قادر می¬سازد مشکلات مربوط به سازمان و مشتریان را برطرف سازند (Skandia, ۱۹۹۴ Sullivan , ۱۹۹۸). این نوع سرمایه که از آن به عنوان مهمترین معیار سرمایه فکری یاد می¬شود (Cornachione, ۲۰۱۰)، کلیه دانش موجود در افراد سازمان را در برگرفته (Bontis et al, ۲۰۰۱) و قابلیت سازمان را در یافتن بهترین راه حل از طریق دانش کارکنان نشان می¬دهد (Bontis, ۱۹۹۸).اجزای سرمایه انسانی (Chen et al, ۲۰۰۴)شایستگی کارکنان رهبری استراتژیک مدیریت؛ صفات کارکنان؛ توانایی یادگیری کارکنان؛ کارآیی آموزش کارکنان؛ توانایی کارکنان برای مشارکت در تصمیم¬گیری و مدیریت؛ آموزش کارکنان فنی و مدیریتی.نگرش کارکنان کسب هویت از ارزش¬های سازمانی؛ میزان رضایت؛ نرخ ترک خدمت کارکنان؛ متوسط

زنـدگی مفیـد افرادخلاقیت کارکنان   توانایی خلاقیت کارکنان؛ درآمـد حاصل از فکرهای خلاقانه کارکنانسرمایه سازمانیسرمایه سازمانی، دارایی¬های غیر فکری سازمان¬ها را شامل شده (Roos et al, ۱۹۹۷) که دربرگیرنده عواملی چون پایگاه داده¬ها، اطلاعـات مربوط به مشتریان، علائم تجاری و ساختار سازمانی بوده و هنگامی که کارکنان شب¬ها به خانه¬شان بازمی¬گردنـد، در سازمان باقی می¬ماند (Skandia, ۱۹۹۴). این نوع سرمایه، متعلق به سازمان بوده و مستقل از افراد می¬باشد (Edvinson and Malone, ۱۹۹۷) و همچنیـن قـابلیت سازمـان¬هـا برای برآوردن نیازمنـدی¬هـای بـازار اسـت (Saint-Onge, ۱۹۹۶).جدول ۲: اجزای سرمایه سازمانی (Chen et al, ۲۰۰۴)فرهنگ سازمانی   ایجاد فرهنگ سازمانی؛ کسب هویت کارکنان از چشم انـداز سازمانساختار سازمانی   رابطه روشن اختیار، مسؤلیت و منافع؛ اعتبار سیستم کنترلی سازمانیادگیری سازمانی   ایجاد وکاربرد شبکه اطلاعاتی درون سازمانی؛ ایجاد و کاربرد مخازن اطلاعاتی سازمانیفراینـد عملیاتی   دوره زمانی فرایند کسب وکار؛ سطح کیفیت محصول؛ کـارآیی عملیـاتی سازمانیسیستم اطلاعـاتی   حمـایت و همکاری متقابل بین کارکنان؛ قابلیت دسترسـی به اطلاعات سازمانی؛ تسـهیم دانشسرمایه رابطه ایسرمایه رابطه¬ای مهمترین جزء سرمایه فکری در ایجاد ارزش افزوده به شـمار رفته (Kamath, ۲۰۰۸) و شامل روابط داخلی و خارجی با ذینفعان سازمان می¬باشـد (Roos et al, ۱۹۹۷). کانال¬های توزیع و رضایت و وفاداری مشتریان، از اساسـی¬ترین عوامل ایجاد ارزش افزوده در سازمان¬ها به شمار می¬رود (Bannany, ۲۰۰۸). این نوع سـرمایه در ارتباط با تامین¬کننـدگان، خرده¬فروشان، عمده¬فروشان و بخصوص مشتریان وجود دارد. وفاداری مشتریان را می¬تـوان جزئی از این نـوع سرمایه دانست (Haanes & Lawendahl, ۱۹۹۷). مفهوم سـرمایه رابطه¬ای در ابتـدا با نام سرمـایه مشتری شـناخته می¬شـد، بتدریـج به سـرمایه رابطه¬ای بسط داده شـده (Sveiby, ۲۰۰۳) که روابـط بـا سـایر ذینفعان و اطلاعات بازار که برای جـذب و حفظ مشتریان مورد نیاز است را دربرمی¬گیرد (Stewart, ۱۹۹۷). این سرمایه عبارت است از همه دارایی¬هـایی که روابـط شـرکت بـا محیـط را ترتیب¬دهی و مـدیریت می¬کنـد و شامـل ارتبـاط بـا مشتریـان، سـهامداران، عرضه¬کننـدگان، دولت، مؤسـسات دولتی و رقبا می¬باشـد. اگرچه مهمترین بعـد سرمایه رابطه¬ای، سـرمایه مشتری است، ولی نبایـد تنها این بعد را مد نظر قرار داد (Bozbura, ۲۰۰۴).اجزای سرمایه رابطه ای (Chen et al, ۲۰۰۴)قابلیت اساسی بازاریابی ایجاد و کاربرد پایگاه داده مشتری؛ قابلیت خـدمات مشتری؛ توانایی شـناسایی نیازهای مشتریانشدت بازار سـهم بازار؛ توانایی بالقوه بازار؛ واحدهای فروش به مشتریان؛ شـهرت مارک تجاری و نام تجاری؛ ایجاد کانال فروش، مقررات منصـفانه با تامین کننده، انجام به موقع تعهـدات در قبـال تـامین¬کننـده، پاسـخ صادقـانه به سؤالات سـرمایه¬گـذار از سوی منـابع آگاهوفاداری مشتری رضایت مشتریان؛ شـکایات مشتریان؛ فرار مشتریان؛ سـرمایه گـذاری بر روی رابطه با مشتریانرابطه مـدیریت دانش و سـرمایه فکری با کسـب مزیت رقابتیدر بسیاری از مطالعـات اخیر در زمینه مـدیریت استراتژیک، بر نقش مـدیریت دانش، بعنوان پایه و اساس مزیت رقابتی سازمان¬ها تاکیـد شـده است (Argote & Ingram, ۲۰۰۰ Barney, ۲۰۰۱ Grant, ۱۹۹۶ Lado & Wilson, ۱۹۹۴ Prime & Butler, ۲۰۰۱). عوامـل بسیاری بر رقـابت¬پـذیری سازمـان¬ها تاثیرگذارنـد که از آن جمله می¬توان به توسـعه توانایی¬های بالقوه سازمان¬ها (Johannessen & Olsen, ۲۰۰۳) و تولید محصولات یا ارائه خدمات متمایز نسبت به رقبا (Turban & Mclean, ۲۰۰۲) اشـاره کرد.بـا وجـود اینکـه مطالعـات زیـادی نشـان می¬دهـد دانش بعنـوان منبعی برای رقابت¬پـذیری شـناخته شـده است، اما همچنان این منبع ارزشـمند در سازمان بخوبی مـدیریت نمی¬شود و تنها درصـد انـدکی از مـدیران سازمـان¬هـا معتقدنـد که دانش در سازمانشـان بخوبی مـدیریت می¬شود (Takeuchi, ۱۹۹۸).گروهی از صـاحبنظران درمورد رقـابت¬پـذیری معتقدنـد که یـک شـرکت زمـانی می¬توانـد پیروز یـک نبرد رقابتی شود که دارای دانش مناسب¬تر از رقبایش باشـد (Inkpen, ۱۹۹۸) و (Zack, ۱۹۹۹). از ایـن دیـدگاه، رقـابت¬پـذیری اساساً از شـرکت و دانش ¬آن ناشـی می¬شود (Cater, ۲۰۰۱). دانش منبعی منـاسب برای کسب مزیت رقـابتی است، چرا که یـک شـرکت، زمانی¬که دارای دانش

مناسب باشد، می-تواند از این دانش برای کاهش هزینه¬های نهایی خود در بسیاری ازحوزه¬ها، استفاده کند (Grant, ۱۹۹۷). بنا به گفته پولانی (۱۹۶۶) با توجه به سهم دانش در افزایش رقابت¬پذیری، باید بین دانش صریح و دانش ضمنی تمایز قائل شد. دانش صریح می¬تواند به آسانی توسط رقبا کپی شود، در حالی¬که دانش ضمنی که منبع مرتبط¬تر با مزیت رقابتی است اینگونه نیست (Leonard & Sensiper, ۱۹۹۸) و (Mc Aulay et al, ۱۹۹۷). دانش ضمنی، به قسمتی از مهارت افراد اطلاق می¬شود که به آسانی عمومی نمی¬شود و نیز نمی¬توان آن را براحتی کدگذاری یا کپی¬برداری کرد. دانش ضمنی معمولاً وابستگی محتوایی دارد که از نمونه¬های آن می¬توان به دانش ناشی از حل مسئله در یک محتوای سازمانی خاص اشاره کرد. این موضوع بدان مفهوم است که اگرچه دانش در افراد است، اما می¬توان آن را در درون سازمان مفصل¬بندی نمود. از آنجا که تقلید و کپی¬برداری از دانش ضمنی بسیار سخت و تا حدی ناممکن است، این نوع دانش بعنوان جزئی از قابلیت سازمانی به منبع مزیت رقابتی پایدار تبدیل می¬کند. زیرا ماهیت تجمعی دانش سازمان ناشی از صرف زمان و کسب تجربه شکل گرفته و هم منبع مانع تقلید و هم منبع منحصر بفردی برای سازمان می¬باشد (Hilliard, ۲۰۰۴).مکتب مدیریت مبتنی بر دانش دارای پشتوانه تجربی قابل ملاحظه¬ای است. مطالعات انجام شده تأثیر مستقیم دانش کارکنان بر مزیت رقابتی (Makovec & Zabkar, ۲۰۰۱)، رشد فروش (Hall, ۱۹۹۱)، سهم بازار (Makovec & Zabkar, ۲۰۰۱)، سودآوری و ارزش افزوده هریک ازکارکنان را نشان می¬دهد (Cater & ALfirevic, ۲۰۰۳). در دیدگاه مبتنی بر دانش، مزیت رقابتی پایدار، تنها از طریق دانش نصیب سازمان¬ها می¬شود، زیرا میزان دانش در خارج از سازمان¬ها بسیار بیشتر از دانش موجود در داخل بوده و سازمان ها، قادرند با یادگیری دانش بیشتر و بیشتر، در جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار گام بردارند (Zack, ۱۹۹۹) و (Liao & Hu, ۲۰۰۷).در دیدگاه مبتنی بر منابع نیز، دارایی¬های استراتژیک سازمان¬ها، باید ارزشمند، منحصر بفرد و غیر قابل جایگزین بوده و در این میان دانش سازمانی، بیش از هر عامل دیگری در کسب مزیت رقابتی سازمان-ها، نقش دارد (Barney, ۱۹۹۱). در میان انواع مختلف دانش، شرکت¬ها مناسب¬ترین منبع رقابت¬پذیری را دانش تیمی و دانش فنی کارکنان می¬دانند. برخی از صاحبنظران سعی دارند انواع دانش را با توجه به درجه اهمیتشان برای رقابتی¬شدن و بهبود عملکرد یک شرکت طبقه¬بندی کنند. در یکی از این مطالعاتشان داده شده است که دانش درباره مشتریان توسط ۹۶درصد شرکت¬ها بسیار مهم تلقی شده است. در این تحقیق اهمیت انواع دیگر دانش به صورت زیر طبقه¬بندی شده است:دانش فنی(۸۷)، ?قابلیت¬های افراد(۸۶)، ?دانش درباره محصولات(۸۵)، ?دانش درباره بازار(۸۳) ?و دانش درباره رقبا(۸۱)?این تحقیق همچنین پیامدهای مثبت دانش را مورد بحث قرار می¬دهد: در حدود ۸۳درصد شرکت¬ها بر این باورند که: نتایج مستقیم دانش برتر، واکنش سریع¬تر نسبت به چالش¬های محیطی، نوآوری، بهبود تصمیم¬گیری و کارآیی بیشتر است.در حدود ۸۲ ?شرکت¬ها بر این باورند که: منفعت مستقیم دانش مناسب، انعطاف¬پذیری بیشتر شرکت است (Reisenberger, ۱۹۹۸).دانش علاوه بر اینکه عاملی مهم برای جذب منابع، کاربرد کارآمد قابلیت¬ها و هماهنگی بین قابلیت¬ها برای دستیابی به مزیت رقابتی است، یکی از مهمترین منابع نوآوری سازمان، فرآیندها و محصول نیز می¬باشد. بعلاوه برای پایدارسازی مزیت رقابتی سازمان، دانش را می¬توان یکی از مهمترین منابع استراتژیک محسوب نمود. در این راستا سازمان¬های متمرکز بر نوآوری و پاسخگویی مطلوبتر به الزامات بازار برای بهره¬برداری از تکنولوژی¬های موجود و فرصت¬های فراروی لازم است قابلیت¬های فنی، تکنولوژی، بازاریابی و محتوایی را از طریق تولید دانش جدید و با ترکیب دانش موجود ایجاد نمایند (Peteraf, ۱۹۹۳).بعلاوه آرگوت و اینگرام (۲۰۰۰) ثابت کردند که میزان انتقال دانش در سازمان¬ها از طریق میزان تغییرات در دانش موجود یا عملکرد سازمان، قابل اندازه¬گیری می¬باشد. بعبارت دیگر، دارایی¬های مبتنی بر دانش، تاثیر مستقیمی بر چگونگی عملکرد انتقال دانش در سازمان دارد (Syed-Lkhsan & Rowland, ۲۰۰۴). اگر سازمانی در مقابل رقبایش، از شایستگی¬های محوری برخوردار باشد،

این شایستگی¬ها موجب کسب مزیت رقابتی برای سازمان خواهند شد (Cohen, ۱۹۹۰). بنابراین، انتقال دانش به توسعه شایستگی¬های محوری منجر شده، عملکرد سازمان¬ها را بهبود بخشیده و درنهایت برای سازمان، مزیت رقابتی ایجاد می¬کند (Liao & Hu, ۲۰۰۷).از آنجاکه امروزه سازمان¬ها، بدلیل پراکندگی منابع دانش و تکنولوژی و همچنین سرعت تغییر و نرخ بالای ظهور الزامات جدید، قادر به خلق نوآوری¬های سازگار و عرضه سیستماتیک محصولات نیستند، بنابراین بصورت جاه¬طلبانه و از طریق جستجوی انتقال دانش و نیز تولید دانش جدید و نوآوری¬ها با استفاده از شبکه¬های افقی و عمودی سعی در غلبه بر این شرایط و دستیابی به مزیت رقابتی دارند (Ford & McDowell, ۱۹۹۹).مدل مفهومی پژوهش و فرضیاتبا توجه به ادبیات پژوهش می¬توان مدل مفهومی زیر را برای تحقیق حاضر برگزید که تاثیر سرمایه فکری و مدیریت دانش را بر کسب مزیت رقابتی می¬سنجد. در این مدل، سرمایه فکری و مدیریت دانش، متغیرهای مستقل و مزیت رقابتی متغیر وابسته میباشد.روش شناسی تحقیقجامعه آماری این تحقیق شامل ۹۸ نفر از مدیران سطوح مختلف شرکت سایپا بوده که با توجه به حجم اندک، نمونه¬گیری به صورت تمام¬شماری صورت گرفت.پژوهش حاضر را می¬توان از نظر گردآوری داده¬ها، تحقیق توصیفی-پیمایشی و از نظر اهداف نیز، تحقیقی کاربردی محسوب می¬شود. برای جمع¬آوری داده¬ها از روش کتابخانه¬ای (مراجعه به کتب، مقالات، کتابخانه¬ها و . . .) و روش میدانی (استفاده از پرسشنامه) استفاده شد. پرسشنامه در سه بخش مدیریت دانش با ۳۸، سرمایه فکری با ۴۶ و مزیت رقابتی با ۲۲ سوال طراحی و میان افراد جامعه آماری توزیع شد.برای تحلیل داده¬ها نیز از نرم¬افزار SPSS ۱۷ استفاده شد. برای سنجش روایی پرسشنامه¬ها، از نظر خبرگان رشته مدیریت استفاده شد. بدین منظور، پرسشنامه¬ها میان جمعی در اختیار جمعی از اساتید و صاحبنظران رشته مدیریت قرار گرفت که پس از اعمال نظرات اصلاحی و تائید نهایی آنان، میان افراد جامعه آماری توزیع شد.برای تعیین پایایی پرسشنامه¬ها نیز از تکنیک آلفای کرانباخ، استفاده شد. بدین منظور، تعداد ۳۵ نفر بطور تصادفی از جامعه آماری انتخاب و پرسشنامه¬ها در میان آنان توزیع گشت که مقدار آلفای کرانباخ برای متغیرهای مدیریت دانش، سرمایه فکری و مزیت رقابتی به ترتیب ۰.۸۵ ۰.۸۲ و ۰.۷۹ بدست آمد که بیانگر قابلیت اعتماد بالای پرسشنامه¬ها می¬باشد.تجزیه و تحلیل یافته¬هاالف) آزمون همبستگی پیرسونبرای بررسی رابطه میان متغیرهای پژوهش از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج حاصل از آن در جداول زیر مشاهده می¬شود: مقدار آماره بدست آمده برای تمامی متغیرها بغیر از یادگیری سازمانی بیشتر از خطای ۰.۰۵ بدست آمده است. بنابراین جدول ۷ نشان می¬دهد که شرکت سایپا از لحاظ مزیت رقابتی، مدیریت دانش، سرمایه فکری و ابعاد آنها در سطح مطلوبی قرار داشته و این سازمان تنها از لحاظ یادگیری سازمانی در شرایط مساعدی قرار ندارد.نتیجه¬گیری و پیشنهاداتپژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر مدیریت دانش و سرمایه¬های فکری بر کسب مزیت رقابتی شرکت سایپا در جامعه¬ای متشکل از ۹۸ نفر از مدیران، مشاوران و صاحبنظران شرکت سایپا انجام شد. در این جامعه، ۰.۸۳ افراد را مردان و ۰.۱۷ را نیز زن¬ها تشکیل می¬دادند. ۰.۳۲ افراد دارای مدرک تحصیلی لیسانس، ۰.۶۰ دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۰.۰۸ نیز دارای مدرک دکترا بودند. ضمن اینکه ۰.۶۲ دارای سابقه خدمتی بین ۱۶ تا ۲۵ و ۰.۳۸ نیز بیش از ۳۰ سال تجربه کاری داشتند.در این پژوهش، برای سنجش مدیریت دانش از ابعاد خلق دانش، کسب دانش، یادگیری سازمانی، تسهیم دانش، کاربری دانش و ذخیره دانش استفاده شد. برای سرمایه فکری نیز، ابعاد سرمایه انسانی، سازمانی و رابطه¬ای در نظر گرفته شدند.نتایج حاصل از بکارگیری آزمون همبستگی پیرسون، بیانگر رابطه مثبت و معنادار میان مدیریت دانش، سرمایه فکری و ابعاد این دو متغیر با کسب مزیت رقابتی در شرکت سایپا بود.بدین معنا که افزایش هر یک از متغیرهای مستقل پژوهش، به کسب مزیت رقابتی بالاتر شرکت متبوع خواهد انجامید.ضمن اینکه آزمون رگرسیون نیز نشاندهنده شدت تاثیر هر یک از متغیرها بود که در میان ابعاد مدیریت دانش"، تسهیم و انتقال دانش "و" ذخیره دانش "تاثیر بیشتری بر کسب مزیت رقابتی بود.در میان ابعاد سرمایه فکری نیز، سرمایه رابطه¬ای تاثیر بیشتری نسبت به سایر متغیرها در کسب

مزیت رقابتی داشت.در ادامه با بکارگیری آزمون رتبه¬ای فریدمن، ابعاد مدیریت دانش و سرمایه فکری رتبه¬بندی شدند که در میان ابعاد مدیریت دانش"، تسهیم و انتقال دانش "و" ذخیره دانش "و در میان ابعاد سرمایه فکری نیز"، سرمایه رابطه¬ای "و "سرمایه انسانی "از قوت بیشتر نسبت به سرمایه سازمانی برخوردار بودند.در انتها نیز از آزمون میانگین برای بررسی میزان هر یک از متغیرها در شرکت سایپا استفاده شد. نتایج حاصله، بیانگر آنست که تمامی متغیرهای پژوهش به استثنای یادگیری سازمانی در سطح مطلوبی قرار داشتند.با عنایت به نتایج بدست آمده می¬توان پیشنهاداتی به شرح زیر ارائه داد:از آنجا که نقش تسهیم دانش بر کسب مزیت رقابتی بیش از سایر متغیرها می¬باشد، به مدیران شرکت سایپا پیشنهاد می¬شود که تاکید بیشتری بر این موضوع داشته باشند و بدین ترتیب در راستای دستیابی به مزایای رقابتی بالاتر دست یابند.همچنین علاوه بر اینکه میزان یادگیری سازمانی در سازمان مربوطه کمتر از متوسط می¬باشد، تاثیر مثبتی بر کسب مزیت رقابتی دارد. بنابراین می¬توان گفت" ایجاد زمینه لازم برای تبادل دانش، تجربیات و مهارت¬ها از طریق تیم¬های کاری "و همچنین" توسعه فرهنگی تاثیرگذار جهت تسهیل در امر یادگیری "و " ایجاد زمینه مناسب و تقویت یادگیری سازمانی "در راستای بهبود یادگیری سازمانی، نقش مهمی ایفا کنند.در میان متغیرهای سرمایه فکری نیز، سرمایه رابطه¬ای بیشترین تاثیر را بر کسب مزیت رقابتی داشته است. بنابراین می¬توان ادعا کرد طرحریزی و برنامه¬ریزی بهبود ارتباطات بیرونی با مشتریان، تأمین¬کنندگان و سرمایه¬گذاران، اندازه¬گیری رضایت و وفاداری مشتریان، سرمایه¬گذاران و تأمین¬کنندگان، اطلاع¬رسانی به کارکنان در زمینه¬های بازارهای هدف و نوع مشتریان، و انتشار بازخورد مشتریان، تأمین¬کنندگان و سرمایه¬گذاران در سراسر شرکت و مدیریت دانش رابطه¬ای (شامل دانش مشتری ، دانش سرمایه گذاران و دانش تأمین کنندگان شرکت)، گام دیگری در جهت دستیابی به مزیت رقابتی است.از آنجا که سرمایه¬های انسانی و سازمانی نیز بر کسب مزیت رقابتی تاثیرگذارند، می¬توان با ارائه آموزش¬ها، مشاوره¬ها و فرصت¬های سازمانی به بهبود سرمایه انسانی و از طریق آموزش رفتار مشتری-مداری مناسب به کارکنانی که ارتباط مستقیمی با مشتریان دارند و همچنین پیگیری مستمر و پاسخگویی بموقع به انتظارات و شکایات مشتریان، در جهت توسعه سرمایه رابطه¬ای گام برداشت.برای تسهیل پیاده¬سازی مدیریت دانش نیز می¬توان راهکارهایی از جمله ایجاد پایگاه دانشی در راستای بوجود آمدن جوی حاکی از اعتماد برای پیاده¬سازی مدیریت دانش، ایجاد کارگروه دانش¬آفرینی برای به حداقل رساندن نقش تعصبات و تجربیات فرعی در سوددهی نتایج (بعلت چندگانه بودن دیدگاه افراد در کارگروه) و ایجاد دیدگاهی ITگرا نسبت به طبقه¬بندی داده¬ها، اطلاعات و کدگذاری آنها ارائه نمود.منابع

۱- بطحایی، عطیه، ۱۳۸۵"، بررسی اثرات سرمایه فکری بر عملکرد سازمانی شرکت های تحت پوشش سازمان گسترش و نوآوری صنایع و معادن، "پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی

۱- Almasi, Hassan, et al, ۲۰۱۰, categorizing the driving factors affecting on intellectual capital by fuzzy topsis technique, ۲nd International conference on intellectual capital management, Zanjan, Iran۲- Argote, L., Ingram, P., ۲۰۰۰. Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. Organizational Behavior and Human Decision Processes ۸۲ (۱), ۱۵۰–۱۶۹.۳- Bannany, Magdi, ۲۰۰۸, “A Study of Determinants of Intellectual Capital Performance in Banks: the UK case,” Journal of Intellectual Capital, Vol.۹, N۰.۳, pp.۴۸۷-۴۹۸.۴- Barney, J. B., ۱۹۹۱, Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, ۱۷, ۱۰۰–۱۲۰.۵- Barney, J. B., ۲۰۰۱, Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. Academy of Management Review,

....۲۶, ۴۱–۵۶

دکتر منصوره علیقلیاستادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزسعید عسکری ماسولهکارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزنیما سعیدیعضو باشگاه پژوهشگران دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزسعیده زنده¬باددانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز

چارچوبی برای اجرای سیستمهای مدیریت دانش از جنبه عوامل کلیدی

برای طراحی و اجرای سیستمهای مدیریت دانش از جنبه عوامل کلیدیمولف: بهاره حمزیی

چکیده: هدف از این نوشتار مطالعه و بررسی روند پیاده سازی سیستم جامع مدیریت دانش در سه سازمان وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران، شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی و مدیریت شهری مشهد است. در این تحقیق سعی شده است با تجزیه و تحلیل سه سازمان فوق که با اشتراک گذاری، مدیریت دانش را اجرا نموده اند، راهکار کلی و پیشنهاداتی با تکیه بر هشت فاکتور دلایل بکارگیری، اهداف، دامنه کاربرد، سازماندهی، روش کار، تکنولوژی، دستاوردها، مشکلات و محدودیتها در سازمانها شناسایی و ارائه گردد. تحقیق حاضر در راستای این امر صورت گرفته تا مسئولان سازمانها و نهادهای خدماتی را نسبت به اهمیت مدیریت دانش در فرایندهای سازمانی و نقش موثر آن در تولید دانش، آگاه سازد و با ارائه راهکارهایی مسئولان را در اجرای بهتر مدیریت دانش یاری رساند. در این پژوهش جامعه آماری و نمونه های آماری همان سه سازمان مذکور می باشد. در این پژوهش ابتدا به مطالعه و بررسی پیاده سازی سیستم جامع مدیریت دانش در وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران پرداخته شده است، که از دو مدل پایه های ساختمان دانش و " نوناکو و تاکوچی "استفاده شده است. در این سازمان علاوه بر دو مدل فوق متدولوژی انگیزشی، ارائه پاداش و امتیازدهی نیز نقش مهمی در افزایش کارایی سیستم داشته است.تغییر در ساختار شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی و جداشدن گروهی از همکاران در این سازمان از یک سو و از سوی دیگر، مدیریت شرکت با آرزوی داشتن شرکت پویا و متعالی و با اعتماد قلبی به اینکه بزرگترین سرمایه سازمان، سرمایه انسانی است، برآن شد تا سیستم جامع مدیریت دانش را در سازمان نهادینه کند و شعار خود را « اندوختن آنچه می دانیم» قرار دهد.واژه های کلیدی: سازمان خدماتی –مدیریت دانش –فرهنگ سازمانی –عوامل کلیدی- چارچوبمقدمه:درآستانه هزاره سوم، مدیریت دانش، به عنوان یک نیاز استراتژیک برای موسسات، سازمانها و نهادهای خدماتی مطرح است، مدیریت دانش تضمین کننده برتری های بلند مدت برای سازمان ها و جوامع و میزان بهره گیری آنها از سرمایه های انسانی، فکری و اطلاعاتی است.مدیریت دانش، نگرشی است که می تواند از سوی مدیریت سازمانها با کمی انعطاف پیاده سازی شود و رقابت پذیری در آینده، پیشرو بودن در محصول و خدمات جدید، فتح بازارهای جدید و خلق بازارهای نو و از دست ندادن سرمایه های دانشی را به ارمغان بیاورد. مبحث مدیریت دانش یکی از مباحث نو ظهور در مدیریت است که به شدت مورد اقبال و توجه دانشمندان علم سازمان و مدیریت واقع شده و مهمترین رکن مدیریت دانش، پیاده سازی و اثر بخشی آن می باشد، که شناخت مدیریت دانش به عنوان یک روح حاکم بر اعمال سازمانی برای پیاده سازی آن ضروری است. هدف از این نوشتار مطالعه و بررسی روند پیاده سازی سیستم جامع مدیریت دانش در سه سازمان وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران، شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی و مدیریت شهری مشهد است.در این تحقیق سعی شده است با تجزیه و تحلیل سه سازمان فوق که با اشتراک گذاری، مدیریت دانش را اجرا نموده اند، راهکار کلی و پیشنهاداتی با تکیه بر هشت فاکتور دلایل بکارگیری، اهداف، دامنه کاربرد، سازماندهی، روش کار، تکنولوژی، دستاوردها، مشکلات و محدودیتها در سازمانها شناسایی و ارائه گردد.تحقیق حاضر در راستای این امر صورت گرفته تا مسئولان سازمانها و نهادهای خدماتی را نسبت به اهمیت مدیریت دانش در فرایندهای سازمانی و نقش موثر آن در تولید دانش، آگاه سازد و با ارائه

راهکارهایی مسئولان را در اجرای بهتر مدیریت دانش یاری رساند. در این پژوهش جامعه آماری و نمونه های آماری همان سه سازمان مذکور می باشد.در این پژوهش ابتدا به مطالعه و بررسی پیاده سازی سیستم جامع مدیریت دانش در وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران پرداخته شده است، که از دو مدل پایه های ساختمان دانش و " نوناکو و تاکوچی "استفاده شده است. در این سازمان علاوه بر دو مدل فوق متدولوژی انگیزشی، ارائه پاداش و امتیازدهی نیز نقش مهمی در افزایش کارایی سیستم داشته است.تغییر در ساختار شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی و جداشدن گروهی از همکاران در این سازمان از یک سو و از سوی دیگر، مدیریت شرکت با آرزوی داشتن شرکت پویا و متعالی و با اعتماد قلبی به اینکه بزرگترین سرمایه سازمان، سرمایه انسانی است، برآن شد تا سیستم جامع مدیریت دانش را در سازمان نهادینه کند و شعار خود را « اندوختن آنچه می دانیم» قرار دهد.در بررسی جایگاه مدیریت شهری مشهد با توجه به مولفه های اصلی نظریه های نوناکو، اعم از اجتماعی شدن، برونی سازی، ترکیب و درونی سازی مورد بررسی قرار گرفته و سپس به تفاوتهای این چهار مولفه در بین مدیران بر اساس میزان تحصیلات، رشته تحصیلی، سن و سابقه کاری آنها پرداخته می شود.یافته های پژوهش نشان می دهد، امروزه افزایش قابلیت ها و توان ارتقاء مهارت های آموزشی و پژوهشی از طریق بهره گیری خردمندانه از فن آوری های نوین، به اشتراک گذاشتن دانش و افزایش همکاری و تبادل نظر سازنده بین سازمانها میسراست.۱- روش تحقیقدر این تحقیق پس از بررسی و اجرای پروژه مدیریت دانش در نهادها و سازمانهای خدماتی ازجمله وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران، شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی و مدیریت شهری مشهد با از استفاده از روش تحلیل محتوا، جنبه های این فرایند شناسایی شده است. سپس این جنبه ها و تکنیکهای بکار برده شده، طبقه بندی شده است ونهایتاً با تکیه بر تجربیات سازمانها وانطباق آن برمفاهیم ونظریات علمی راهکارهایی برای طراحی و اجرای بهتر مدیریت دانش درسازمانهای خدماتی ارائه شده است. در ادامه تحقیق، طی طراحی، اجرای فرایند به اشتراک گذاری مدیریت دانش در سازمانها، مورد مطالعه قرار گرفته است و فاکتورهای اهداف، روش کار، دامنه کاربرد، سازماندهی، تکنولوژی، دستاوردها، مشکلات و محدودیتها در هر سه سازمان مقایسه گردیده و در خصوص هر فاکتور نتیجه گیری شده است.۲- کلیات مدیریت دانش یکی از مبانی اصلی مباحث مرتبط با دانش، درک مفهوم سه جزء داده، اطلاعات، دانش و تعامل بین آنهاست. گاهی به این مثلث ضلع چهارمی بنام معرفت یا فضیلت نیز افزوده می شود. بطورکلی باید گفت": مجموعه داده ها اطلاعات نیست، مجموعه اطلاعات دانش نیست، مجموعه دانش خرد نیست و مجموعه خرد حقیقت نیست. "جریان دانش مجموعه فرایندها، رویدادها و فعالیت هایی است که از طریق آن اطلاعات، دانش و فرا دانش یا خرد از یک وضعیت به وضعیت دیگر تبدیل می شود. بدین ترتیب هرگونه بحث در زمینه دانش باید از داده ها آغاز شود. [۱]۲-۱)تعریف مدیریت دانشابتدائی ترین تعریف برای مدیریت دانش عبارت است از: یافتن راهی جهت خلق، شناسایی، آشکارسازی، اشتراک و توزیع دانش سازمانی به افراد نیازمند آن. [۱]۲-۲)مفهوم مدیریت دانشتعامل بین فناوری، فنون و انسان مفهوم مدیریت دانش را عمق می بخشد، زیرا الگوی تعامل بین فناوری، فنون و انسان برای هر سازمان منحصر به فرد است، که به راحتی قابل داد وستد یا تقلید توسط سازمان های دیگر نیست. بطورکلی هر گونه تغییر دریک سازمان، ناظر به سه ساحت مرتبط با یکدیگر است. این سه ساحت همانطورکه گفته شد شامل ساختار، تکنولوژی و انسان می باشد که در شکل زیر نشان داده شده است: [۲]۲-۳)ماهیت دانش سازمانیمهارت های افراد برای پایگاه دانش سازمان حیاتی اند. دانش سازمانی برخلاف دانش فردی پویا است و به وسیله ی نیروهای مختلف جابجا می شود. توانایی تبدیل داده به دانش و استفاده از آن در جهت منفعت سازمان، کارکنان را به عوامل اولیه دانش سازمان تبدیل می کند. اما تخصص فردی افراد، تنها نوع تخصص نیست. بیشتر فرایندهایی که برای فعالیت سازمانی موفق ضروری اند، وابستگی بیشتری به عناصر گروهی دانش دارند. پایگاه دانش سازمانی، دارایی دانش فردی و گروهی را شامل می شود که سازمان در انجام وظایف خود می تواند از آن ها استفاده کند. پایگاه دانش همچنین داده و اطلاعاتی را شامل می شود که بر اساس آن ها سازمان بنیان نهاده

می شود. محیط دانشی که امروزه سازمان ها بایستی در آن عمل کنند، ازلحاظ ساختاری خیلی پیچیده تر ازمحیط چند قرن گذشته است. [۳]در ادامه به بررسی هریک از هشت فاکتور دلایل بکارگیری، اهداف، دامنه کاربرد، سازماندهی، روش کار، تکنولوژی، مشکلات و محدودیتها و دستاوردها، درسه سازمان وزارت راه و ترابری، شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی و مدیریت شهری مشهد می پردازیم .۱- دلایل بکارگیری:درکلیه سازمانهای خدماتی باید بدانیم آیا سرمایه هایی دانشی تحت کنترل ماست یا نه؟ علت اصلی پیاده سازی یک سیستم جامع همانند مدیریت دانش این است که بدانیم آیا همانگونه که چندین برنامه در « برنامه ریزی استراتژیک» « ارزیابی عملکرد سازمانی»، « افزایش بهره وری»، و ... داریم و در بسیاری موارد واحدها، نرم افزارها و ساختارهایی برای حسابداری ، انبارداری و ... جهت افزایش و نگهداری و مدیریت سرمایه های ملموس خود داریم، در مدیریت سرمایه های نا ملموس خود که اصلی ترین آن دانش است کاری کرده ایم. جالب آنجاست که مدیریت سرمایه های نا ملموس بسیاری از سازمانها باعث رشد های چشمگیر و باور نکردنی شده است.وزارت راه و ترابری به عنوان یک نهاد دولتی برای دستیابی به پیشرفت های سریع علمی کشور و برای دستیابی به قدرت برتر منطقه به ویژه از لحاظ علمی طبق چشم انداز بیست ساله نظام جمهوری اسلامی ایران، هم افزایی در تحقیقات و کم کردن شکاف علمی با کشورهای پیشرفته در صدد پیاده سازی مدیریت دانش است. سازمان برای ارائه خدمات بهتر به رفتار حاکم برسازمان، انعطاف پذیر بودن محتوای برنامه های جاری سازمان، تبادل اطلاعات و دانش، بهره گیری از متدهای مختلف، به یک سیستم جامع پیاده سازی تمایل پیدا کند. [۴]در ابتدای سال ۱۳۸۵ با تغییر در ساختار شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی حرکت به سمت مدیریت دانش به منظور ذخیره آنچه در ذهن پرسنل در طی سالها شکل گرفته و به عنوان ابزاری برای مستند سازی، طراحی، نظارت بر اجرا، ارزیابی فرآیندهای شناسایی، تدوین، تولید و انتقال دانش آغاز گردید. [۵]با توجه به اینکه مشهد یک کلان شهر مذهبی است، بکارگیری برنامه های مدیریت دانش و توجه به آن ضروری و شاید الزامی باشد. این سازمان برای ترویج دادن اینکه دانش فردی برای توسعه دانش پایه سازمانی ضروری است، تصمیم بر پیاده سازی تکنیک های مدیریت دانش نموده است. [۶]براساس نتایج تحقیق صورت گرفته امروزه از مدیریت دانش برای حداکثر سازی سرعت، حداقل سازی هزینه ها و حداکثر سازی اثر بخشی در سازمان ها استفاده می شود. آنچه از این تحقیقات برمی آید، این است که از مدیریت دانش به عنوان ابزاری برای ذخیره آنچه در ذهن پرسنل و کارمندان یک سازمان در طی سال ها شکل گرفته است، بکار رود. پیشنهاد می شود که مدیریت دانش در جهت تغییر در فرهنگ حفظ و انحصار دانش فردی بکار رود. بگونه ای که این فرهنگ را بین کارکنان رواج دهد که مدیریت دانش از نظر اقتصادی نیز سودمند است. با بررسی موارد فوق ، مشاهده می گردد در سازمان های خدماتی که در محیطهای رقابتی فعالیت می کنند، برای افزایش رابطه همکاری بین کارکنان واحدهای مختلف، ارائه خدمات یکپارچه و حفظ مهارت و تخصص موجود در سازمان ، مدیریت دانش می تواند راهکار بسیار مفیدی برای بهبود کیفیت خدمات باشد.۲- اهداف:اهداف مدیریت دانش می تواند در سه سطح استراتژیک ، تاکتیکی و عملیاتی مطرح گردد. در سطح استراتژیک، چشم اندازها و اهداف طولانی مدت سازمان و در سطح تاکتیکی ، سیاستهای توسعه ای و اهداف کوتاه مدت مربوط به نیازهای اجرائی و در سطح عملیاتی، روندها، قوانین داخلی و کارهای روزمره مد نظر است. [۷]وزات راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران به ارکان اساسی مدیریت دانش یعنی اثربخشی، دوام، بومی سازی وانگیزش به عنوان هدف متعالی نگاه کرده است. در واقع این سازمان بدنبال فرهنگی است که افراد، دانش را بدلیل اعتقاد به ارزشمند بودن آن و ارزشی که از آن برای خود و سازمان دارد، وارد سیستم کرده و اقدام به انتشار و تبادل آن نمایند. [۴] چشم انداز شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی، مدیریت «اندوختن آنچه می دانیم» است و با این چشم انداز و حرکت به سمت سازمانی یادگیرنده، کمیته علمی وظیفه برنامه ریزی استراتژیک در جهت تحقق اهداف سازمان را دارد. هدفهای مدیریت دانش در این سازمان از هدفهای اصلی سازمان نشأت گرفته است و در دو سطح استراتژیک و عملیاتی مشخص شده اند. در سطح استراتژیک به تبدیل و

نگهداری سازمان بر مبنای مدیریت دانش و ایجاد فرهنگ و بستر سازی مناسب در این زمینه پرداخته شده است. در سطح عملیاتی نیز با توجه اهداف بیان شده سازمان، نحوه شناسایی، استفاده، توزیع، کاربرد و نگهداری دانش مشخص و برنامه های لازم برای دستیابی به آنها در زمان معین طراحی شده است. در این سازمان هدف، تمرکز بر جمع آوری و اندوختن دانش پنهان همکاران و کارکنان سازمان است. در شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی، تعالی سازمانی و چشم انداز بر خلاقیت ، نو آوری و یادگیری سازمانی استوار است. [۵] شهرداری مشهد هدف خود را به جذب ایده ها و اندیشه ها و دانش از طریق تبدیل دانش عینی موجود در منابع اطلاعاتی از هر نوع و فرصتی متمرکز کرده است و اهداف تعاملات اجتماعی و برونی سازی و ترکیب در قلمرو مدیریت دانش را نیز مد نظر دارد. [۶]در راستای تحقیق صورت گرفته پیشنهاد می شود در یک سازمان دانش محور، هدف های مدیریت دانش بصورت استراتژی دانش و آرمان های دانش تعریف شود. با توجه به نکات ارائه شده در این سه پژوهش بهتر است، هدفگذاری برمبنای تغییر در سه حوزه ساختار، تکنولوژی و فرهنگ در یک سازمان خدماتی باشد، تا سازمان مورد نظر به سمت یک سازمان دانش محور حرکت کند. این اهداف در حقیقت مسیر کلی مدیریت دانش را مشخص می کنند.۳- دامنه کاربرد مدیریت دانش:دامنه و حدود دانش در یک سازمان باید با شکل سازمان وسیاست های کارکنان آن تناسب داشته باشد. پس از تعیین اهداف، لازم است بخش کارکنان یا مسئولیت های خاصی از سازمان جهت اجرای فرایند دانش بصورت آزمایشی انتخاب گردند و پس از بازخورد گیری و موفقیت آمیز بودن آن، به حوزه های بیشتر یا افراد دیگر تعمیم داده شود. [۸]اقدامات لازم جهت پیاده سازی سیستم مدیریت دانش در طی هشت ماه در وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران صورت پذیرفت. در وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران مدیریت بصورت آزمایشی منابع مالی مورد نیاز را جهت این امر اختصاص داد که پس از مشاهده نتایج چشمگیر تاثیر گذاری این پاداش در میزان استفاده از سیستم، تصمیم گیری جهت تخصیص منابع مالی لازم برای یکسال انجام گردید. [۴]دامنه کاربرد در شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی کلیه خدماتی که کارکنان در همه زمینه ها ارائه می دهند می باشد. [۵]در بررسی جایگاه مدیریت دانش در مدیریت شهری مشهد با نظر به مولفه های اصلی نظریه های نوناکا، افراد مورد بررسی جمعی ۳۰ نفره از مدیران مشغول به کار در شهرداری مشهد از سلسله مراتب مدیران عالی و میانی و عملیاتی می باشند.[۶]آنچه از تحقیقات برمی آید بیانگر آن است که تعیین دامنه کاربرد برای پیاده سازی مدیریت دانش، اندازه گیری دانش های سازمان را آسانتر می کند و نتایج افزایش موفقیت، ارزیابی سریع و دقیق، فرهنگ سازی و زمینه سازی برای اجرای هرچه بهتر مدیریت دانش در سازمان را به همراه خواهد داشت. پس از تعیین اهداف بهتر است بخش، کارکنان و یا مسئولیتهای مشخصی از سازمان برای اجرای فرآیند مدیریت دانش بصورت آزمایشی انتخاب کرده و پس از ارزیابی نتایج بدست آمده باید به حوزه های دیگر تعمیم داده شود. در اجرای آزمایشی طرح پیاده سازی مدیریت دانش در یک سازمان باید به صرف زمان کوتاه توجه کنیم.۴-سازماندهی مدیریت دانش:فرایندهای مدیریت دانش در سازمان باید دارای این توانایی باشند که بطور اثر بخش و کارآمد دانش مورد نیاز جهت تحقق فرایندهای کسب و کار سازمانی را پردازش کنند. این امر نیازمند هماهنگی بین جریان کار در سازمان با فرایندهای سازمان است که این فرایندها یکپارچگی لازم را با جریان فعالیتها داشته باشند.پیاده سازی سیستم جامع مدیریت دانش در وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران تحت یک سیستم نرم افزای تحت وب است که از زیر سیستم های چرخه دانش، ارزیابی دانش، چرخه سوال، نقشه دانش، بسته بندی دانش، پاداش مالی، گزارش به مدیران، ارتباط دهی پویا و مستندات سازمانی تشکیل شده است.[۴]در شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی راهکار تشکیل کمیته علمی مدیریت دانش به منظور پیاده سازی این سیستم و ثبت ضبط اندوخته ها و دانش ارائه شده و به تبع آن تیمی متشکل از هفت نفر خبره در زمینه های مستند سازی، IT ، تحقیقات، صنعت آب و فاضلاب و علوم مدیریت منابع انسانی جهت ایجاد مخزن دانش تشکیل شده است. این تیم هفت نفره وظیفه راهبری مدیریت دانش را بر عهده گرفته اند و در اولین اقدام این تیم تلاش برای مستند سازی روال مدیریت دانش، تهیه

روش اجرایی، دستواالعمل ها و... نموده است. در این سازمان پس از تعیین عوامل دلایل بکارگیری، اهداف، دامنه کابرد که در بخش های قبل بطور کامل شرح داده شد، تیم هفت نفره فعالیت خود را بر روی کارکنان مشغول در سازمان در زمان انجام پروژه متمرکز کرده است.[۵]با توجه به منابع دردست دامنه کاربرد مدیریت دانش در مدیریت شهری مشهد دقیقا اشاره نشده است. [۶]در ادامه پیشنهاد می شود برای سازماندهی بهتر سازمان و حوزه های مدیریت کوچک، سازماندهی از همان ابتدا کل سازمان وکارکنان باشد. در سازمان های بزرگتر بر مبنای سلسله مراتب موجود، سازماندهی براساس مدیران عالی، میانی و عملیاتی می تواند صورت گیرد. توجه به این نکته ضروری است که با سازماندهی دانش سازمانی نیاز فرآیند به دانش ارضا می شود و سیستم مدیریت دانش می تواند به زیر سیستم های کاربردی تر تقسیم شود.۵)روش کار:روش پیاده سازی مدیریت دانش با توجه به ساختار سازمانی و فرهنگ حاکم بر یک سازمان متفاوت است. پیاده سازی مدیریت دانش بر مبنای هدف و چشم انداز صورت می گیرد. در تعیین روش کار باید به دو جنبه مهم مدیریتی و فرهنگی توجه ویژه شود. در وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران، فرآیندهای مدیریت دانش مبتنی بر سیستم نرم افزاری تحت وب بوده است. این سیستم بر اساس " مدل پایه های دانش "و" نوناکو و تاکوچی "طراحی و تنظیم شده است. [۴]سازمان آب و فاضلاب خراسان رضوی به منظور پیاده سازی مدیریت دانش و ثبت و ضبط این اندوخته ها و ارائه دانش تیمی متشکل از هفت نفر خبره در مستند سازی، IT، تحقیقات صنعت آب و فاضلاب و علوم مدیریت منابع انسانی تشکیل داد و این تیم وظیفه راهبری مدیریت دانش را بر عهده گرفت. [۵] در پیاده سازی مدیریت دانش در مدیریت شهری مشهد از روش پیمایشی به عنوان روش مرجع مورد استفاده شده است. جامعه آماری و گروه مورد بررسی شامل کلیه مدیران ارشد، میانی و اجرایی شهرداری مشهد که در تاریخ انجام پژوهش مشغول به کار بوده اند می باشد. در این پژوهش مدیران ارشد شامل شهردار، اعضای شورای شهر و معاونت های شهرداری می باشد. مدیران میانی شامل مدیران عامل سازمان ها و شهرداران مناطق بوده و مدیران عملیاتی شامل مدیران زیرمجموعه سازمان ها و شهرداری های می باشد. نمونه مورد نظر شامل ۳۰ نفر است که به روش تصادفی ساده انتخاب شده اند. [۶]بر مبنای تحقیق صورت گرفته پیشنهاد می شود در شروع مدیریت دانش می بایست استراتژی یا روش های کلی پیاده سازی مدیریت دانش مشخص گردد. در انتخاب مدل ، از مدل هایی استفاده کرده که اعتبار بالایی داشته باشند، جامع و کامل باشند و قابلیت بالا برای استفاده در فناوری اطلاعات و تعمیم پذیری داشته باشند. بعد از انتخاب مدل بهتر است روش کار به مراحل جزئی تر تقسیم شود. تا روند کار بصورت گام به گام و تدریجی صورت بگیرد. چنانچه در مرحله گردآوری اطللاعات، از پرسشنامه مدیریت دانش استفاده شود باید روایی و پایایی آن ثابت شده باشد. در برخی سازمان ها در صورت تامین منابع مالی و انسانی واحد مستقلی بنام مدیریت دانش می تواند، ایجاد شود. در غیر اینصورت تشکیل گروههای علمی خبره می تواند در پیاده سازی مدیریت دانش کمک قابل توجهی کند.۶) تکنولوژی در مدیریت دانش:درک این حقیقت برای اجرای مدیریت دانش لازم و ضروری است، که مدیریت دانش راه‌حل اجرای یک تکنولوژی اطلاع‌رسانی نیست و تنها نشان دادن اینکه هم اکنون یک سازمان دانش بنیاد هستیم کافی نیست. در واقع مدیریت دانش یک مدیریت استراتژیک است و لازمه‌اش نیز آن است که مدیریت عالی منحصراً از فرصت‌های ارائه شده توسط فناوری اطلاعات برای اهداف کاری بهره‌برداری کامل بنماید. سیستم جامع مدیریت دانش در وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران یک سیستم نرم افزاری تحت وب است. در این سازمان از دو مدل « پایه های ساختمان» و « نوناکو و تاکوچی» در کنار وب استفاده شده است. [۴]در شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی کسب دانش جهت توسعه دانش کارکنان در بهره گیری صحیح از تکنولوژی و فناوری اطلاعات است که در این زمینه تصمیم به تدوین یک شبکه داخل سازمانی برای تسهیل در ارتباط بین افراد داخل سازمان با یکدیگر گرفته شده است. جهت اشتراک گذاری دانش که به تکنولوژی و فناوری سازمان توجه دارد از ابزارهای کد گذاری و تولید دانش در شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی استفاده شده است.[۵]در بررسی جایگاه مدیریت دانش در مدیریت شهری مشهد با نظر به مولفه های

اصلی نظریه نوناکو اجتماعی شدن، برونی سازی، ترکیب و درونی سازی مورد توجه قرار گرفته است. در این بررسی به اندازه گیری دورنی سازی، اجتماعی شدن، برونی سازی و ترکیب دانش در قلمرو مدیریت دانش پرداخته شده است.[۶]آنچه از پژوهش برمی آید این است که فناوری جزء لاینفک مدیریت دانش است. IT زمینه بسیار خوبی برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش است. بهتر است تکنولوژی در مدیریت دانش بر اساس سیستم مبتنی بر دانش، داده کاوی، تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات باشد. چنانچه از سیستم های نرم افزاری تحت وب استفاده شود باید قابلیت سیستم های نرم افزاری از طریق ارتباط online و offline بین مدیران و خبرگان و کارمندان بررسی شود.پیشنهاد می شود برای ارتباط آسانتر بین افراد داخل سازمان از شبکه داخل سازمانی استفاده شود بگونه ای که شبکه های داخلی به عنوان تکیه گاه تحقیقات قلمداد شود.۷) مشکلات و محدودیت ها در مدیریت دانش:از اساسی ترین مشکلات در پیاده سازی سیستم جامع مدیریت دانش در سازمانهای خدماتی بویژه سازمان های دولتی، نداشتن حس سرنوشت مشترک بین کارکنان است. در بسیاری از موارد پیاده سازی مدیریت دانش بدلیل نیاز به یک زمان طولانی و انجام یکسری فعالیت های مستمر، از طرف کاربران دچار مکث و تعلیق می شود.عدم توجه به اهمیت فعالیت های دانشی توسط برخی از کارکنان سازمان، اندازه گیری ارزش قابلیت های دانش و نیز کیفیت دانش های وارد شده، در پیاده سازی مدیریت دانش در وزارت راه و ترابری ازموارد چالش زا بودند. [۴] شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی در پیاده سازی مدیریت، دشوار بودن نگهداری انگیزه افراد در طولانی مدت را به عنوان مشکل اساسی بیان می کند. در واقع بی انگیزگی کارکنان در این سازمان بدلیل ناآگاهی از دانش خودشان است. در این سازمان فرهنگ سازمانی حاکم نیز مزید علت بر بی انگیزگی کارکنان می شود. [۵] در مدیریت شهری مشهد پایین بودن میانگین اجتماعی شدن (تبادل و تشریک دانش) در قلمرو مدیریت دانش به عنوان یک مشکل مطرح می شود که این مطلب بیانگر این موضوع است که مدیران تمایل زیادی به تشریک و تبادل صنفی و تجارب فردی خود با دیگران نشان نمی دهند. در واقع این تصور اشتباه در بین مدیران وجود دارد که تشریک دانش با دیگران سبب از دست دادن دانش و مانع از ارتقای آن می شود. مشکل تمایل کمتری به تبدیل دانش صنفی به دانش آشکار (تمایل کمتر نسبت به آشکار کردن ایده ها، تجارب و دانسته های فردی خود) در بین مدیران این سازمان وجود داردکه این متناقض با مفهوم سازی دانش است که مفهوم سازی دانش مستلزم تمایل افراد به درگیر شدن در بحث های گروهی می باشد. از دیگر مشکلات موجود در سازمان مدیریت شهری مشهد، عدم تمایل مدیران به تشریک دانش است، زیرا همچنان جایگاه فن آوری های اطلاعاتی و ارتباطی در تبادل دانش در سطح شهرداری مشهد به عنوان یکی از راههای برقراری تعامل و تبادل میان مدیران سازمان کاملا تبیین نشده است. بطور کلی می توان بیان کرد که فرهنگ سازمانی حاکم بر این سازمان، به سمت و سویی است که باعث می شود افراد سعی کنند از دانش هایی که در اختیار دارند محافظت و آن را از دسترس دیگران دور نگه دارند و به نوعی با مالکیت و در اختیار داشتن آن، قدرت خود را در سازمان ها حفظ کرده و در فرآیند تصمیم ایده ها، تجربیات و دانش خود شرکت نکنند. [۶]امروزه اقداماتی که منجر به پیروزی یا شکست پیاده سازی مدیریت دانش در یک سازمان می شود، به استفاده موثر از دانش، اطلاعات و داده های در دسترس مربوط است. عدم توجه به اهمیت فعالیتهای دانشی توسط برخی از کارکنان سازمان، عدم توجه به کیفیت دانش های وارد شده و نبود حس سرنوشت مشترک بین کارکنان سازمان ها از مهمترین مشکلات پیاده سازی مدیریت دانش است. باید توجه داشت که در همه سازمان ها بویژه سازمانهای خدماتی تکیه داشتن به پیاده سازی مدیریت دانش بصورت صرف و عدم توجه به کارایی و اثر بخشی و دوام آن مشکل اساسی است در واقع شناسایی و پیش بینی محدودیتها و مشکلات می تواند در کاهش آن کمک نماید. این محدودیتها غالباً محدودیتهای فرهنگی، انگیزشی، ساختاری و اجرایی مدیریت دانش است. زیرا فرهنگ پایه گذاری شده در سازمانها به گونه ای است که نحوه عملکرد و تفکر افراد نسبت به محیط کاملاـ ثابت و بدون تغییر است. برای درک مفهوم دانش و اینکه چه آموزه هایی برای سازمان دانش تلقی می شود، می توان کارگاههای آموزشی بصورت دوره ای

برگزار کرد.۸)   دستاوردهای مدیریت دانش:یادگیری فرآیند کسب و بکارگیری اطلاعات و مهارتهای جدید به عنوان عنصر حیاتی در توسعه مداوم نوآوری برای سازمانهای خدماتی به شمار می رود. تنها زمانی سازمان نتایج مطلوبی از استفاده مدیریت دانش کسب می کند که با شناخت کامل و دقیق وضعیت دانشی، اقدام به برنامه ریزی و پیشبرد اهداف کرده باشد.در پیاده سازی مدیریت دانش در وزارت راه و ترابری با روند رو به رشد شاخص ها، به نظر می رسد که آغاز به کار با ابزار تکنولوژیک و ایجاد انگیزه توسط آن در عین توجه کامل به حوزه فرهنگ و ساختار، تاثیر بسزایی در روند ایجاد تدریجی فرهنگ دانش محور دارد که خود اصل مهمی در پذیرش از جانب کارکنان است. سیستم در دستیابی به سه هدف ارزش گذاری نسبت به دانش های دانشکاران، شناخت نقاط ضعف دانشی در فیلدهای تخصصی و ارتباط موثر با خبرگان سازمان، بالاترین سطح موفقیت را داشته است. به نظر می رسد که یکی از مهمترین دلایل رشد بالای این شاخص ها از لحاظ متدولوژی انگیزشی است که اختصاص پاداش مالی جهت تشویق دانشکاران می باشد. [۴]شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی بعد از پیاده سازی مدیریت دانش به نتایج و دستاوردهای زیر دست یافته است:۱ – الگو بودن مدیران برای توسعه و نشر مدیریت دانش .۲ – ترویج و فرهنگ سازی در خصوص مدیریت دانش از طریق نشریات سازمان و نیز ابزار اطلاع رسانی.۳ – ایجاد نظام پاداش برای مستند سازی تجربیات برجسته .۴ – ایجاد دبیرخانه مرکزی به منظور پیگیری و برنامه ریزی و کنترل عملکرد مدیریت دانش.۵ – پاسخگویی و حل مساله در شرکت با افرادی متخصص و در حداقل زمان.۶ – استخراج مهارت اندوخته شده در کارکنان و اندوختن آن در سازمان.۷ – حفظ سرمایه های انسانی و مالی.۸– حفظ و ثبت تجربیات شرکت در خصوص پیاده سازی مدیریت دانش در پروژه هایی که برای اولین بار در شرکتاجرا می گردند.۹–ایجاد انگیزه در پرسنل و ارتقاء علمی ایشان.[۵]همان طور که از نتایج پژوهش پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان مدیریت شهری مشهد بر می آید، مدیران مشغول به کار در شهرداری مشهد بیشترین تمایل را در جذب ایده ها واندیشه ها و دانش از طریق تبدیل دانش عینی موجود در منابع اطلاعاتی از هر نوع و فرمتی نشان داده اند و همچنین از نظر تعاملات اجتماعی در مقام دوم قرار دارند و برونی سازی و ترکیب در قلمرو مدیریت دانش در مراتب بعدی قرار گرفته است. از مجموع مولفه های مدیریت دانش، درونی سازی با داشتن بالاترین میانگین بیشترین نسبت را به خود اختصاص داده است. این نتیجه حاکی از تمایل زیاد مدیران به تبادل دانش آشکار با دانش ضمنی است. به عبارت دیگر مدیران عمدتا تلاش می کنند تا دانش مدون در قالبهای سازمانی مشخص را به عنوان راهنمای عمل قرار دهند و بدان واقعیت عملی ببخشند. پایین بودن میانگین اجتماعی شدن در قلمرو مدیریت دانش بیانگر آن است که مدیران تمایل زیادی به تشریک و تبادل دانش ضمنی و تجارب فردی خود با دیگران نشان نمی دهند . به عبارت دیگر چنین تصور می شود که تشریک دانش با دیگران سبب از دست دادن دانش و مانع از ارتقای آنان می شود. پایین بودن میانگین ترکیب در مقایسه با دیگر مولفه های مدیریت دانش بیانگر عدم توجه به فرایند تبادل دانش آشکار با دانش آشکار است. [۶]۳–نتیجه گیری و پیشنهادات:آنچه از مطلعات فوق برمی آید بیانگر آن است که امروزه اطلاعات و دانش برای سازمان ها به یک منبع مهم تبدیل شده است بطوریکه سرمایه سازمان را تشکیل داده است. بطوریکه می توان ادعا نمود سازمانهای خدماتی بدون دانش نو   نمی توانند خود را سامان دهند و به عنوان شرکتی پویا و زنده در محیط متلاطم امروزی خودرا حفظ نمایند، علیرغم اینکه در سازمانهای دولتی امکانات زیربنایی فنی و همچنین افراد صاحب دانش و تجربه در رشته های مختلف زیاد است، اغلب افراد و کارکنان در گفتگوهای غیررسمی در راهروهای سازمان دانش خود را با هم رد و بدل می کنند که ممکن است پس از مدتی اتلاف وقت، دانش موردنظر خود را کسب نکنند. مهندسان در واحدهای اجرایی و فنی یاطراحی و همچنین متخصصین در سایر واحدها ممکن است برای حل مشکلات خاص در رابطه با نقشهایی که به عهده دارند، هفته ها وقت صرف کنند تا دانشی که مشکل گشای آنهاست بدست آورند. حال آنکه اگر فرصت و امکانات لازم فراهم باشد   می توانند بدون هدردادن وقت گرانبهای خود در سریع ترین زمان ازمنبع، دانش مورد نیاز خودر را کسب

نمایند.همانطور که در هر سه سازمان وزارت راه وترابری، شرکت آب وفاضلاب خراسان رضوی و مدیریت شهری مشهد مشاهده می شود، سرمایه های سازمان تنها سرمایه مالی و فیزیکی نیستند بلکه سرمایه دانشی نیز مورد توجه است. چنانچه مدیریت دانش به صورت کامل و تدریجی پیاده سازی شود، نتایج مطلوبی را در پی خواهد داشت. آنچه از دستاوردهای مدیریت دانش در هرسه سازمان خدماتی فوق فهمیده می شود آن است که برای بدست آوردن نتایج مطلوب از پیاده سازی مدیریت دانش در یک سازمان باید شناخت کامل و دقیقی از وضعیت دانش صورت بگیرد و سپس اقدام به برنامه ریزی و در نهایت اجرا و پیشبرد اهداف نمود.اجرای مناسب و موفق دانش، سازمان را در دستیابی به اهداف و نیل به چشم انداز یاری می نماید و دستاوردهای خوبی را در پی خواهد داشت. پیشنهاد می شود در یک سازمان خدماتی از ابزار تکنولوژیک و ایجاد انگیزه های مالی در شروع کار استفاده کرد تا با ایجاد علاقه در افراد به نتایج مورد نظر دست یافت. در پیاده سازی سیستم مدیریت دانش باید توجه داشت که پیاده سازی بر اساس شرایط ساختاری و فرهنگی سازمان بصورت اقتضایی صورت بگیرد. اطلاعات باید همواره با ارزش باشند ودر هر زمان و مکانی در دسترس باشد. زیرساختهای تکنولوژیک با حمایت همه جانبه مدیریت ارشد مهیا شود تا بتوان پیاده سازی مدیریت دانش را با موفقیت و سرعت بیشتر به پایان رساند.منابع مآخذ:۱- دی بات،گانب. مدیریت دانش در سازمان ها:بررسی تاثیر متقابل فناوری ،فنون و انسان.مترجم محمد ایرانشاهی. مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران ؛علوم اطلاع رسانی دوره ۱۸ شماره ۱.۲- پورتال های دانش و ساماندهی دستاوردهای پژوهشی؛ مقالات فناوری اطلاعات و ارتباطات.۳- مینگ یو، چنگ". نقش و تاثیر رهبران سازمانی در نهادینه کردن مدیریت دانش در سازمان های کنونی. "ترجمه محمد علی نعمتی. نما مجله الکترونیکی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران. دوره پنجم، ۱، شهریور ۱۳۸۴۴- سید محمدجوادجلالی. فاطمه افرازه. نوید نظافتی. طراحی و بکارگیری نرم افزار سیستم جامع مدیریت دانش(مطلعه موردی در وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران) پنجمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع. بهمن ۱۳۸۶.۵- اقبال سرابی. مهدی- اسماعیلی. حسن. مقاله مدیریت دانش تجربه ای جدید در شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی .اولین کنفرانس بین المللی مدیریت دانش. . بهمن۱۳۸۶۶- تقی پناه. فاطمه- مقاله بررسی جایگاه مدیریت دانش در مدیریت شهری مشهد براساس نظریه نوناکو. اولین کنفرانس بین المللی مدیریت دانش. بهمن۱۳۸۶.۷- اخوان.آفرین.مقاله چارچوبی برای طراحی و اجرای سیستم های مدیریت دانش در دانشگاهها. کنفرانس آموزشی مهندسی در ۱۴۰۴ .

[۸]: Bergeron,B.,Essentioals of knowledge managment,yohn wiley ۸ sons,۲۰۰۳.

بهاره حمزییمهندس صنایع– برنامه ریزی و تحلیل سیستمها)'

(document.write(addy۷۲۰۲۷

)"(document.write

< n </script--//\<

>--!

'<'\(document.write('<span style=\'display: none

--//<

/<script>آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا اسکریپت دارید!--<

)>'/'(document.write

'<(document.write('span

--//>

/<script>تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com
<div class="e>

مدل سازه های شبکه دانش و سیستم های اداره امور

مترجم: هادی شفیعی

چکیده: این مقاله چگونگی اداره کردن امور شبکه های سازمانی و تاثیرآن بر روی سودمندی شبکه ها را بررسی می کند. نمونه هایی از چندمدل شبکه دانش مربوطه فراهم شده است که شامل: شبکه های تمرینی UNDP،ENRAP، خانه های پاکسازی UNEP که بر روی خواص ساختاری مشخص(متفاوت) تمرکزکرده اند. شبکه ها (منطقه ای و جهانی) به طور فزاینده ای در سازمان و ادبیات توسعه سازمانی رایج شده اند. برای مشکلاتی که عمل جمعی لازم است،دیگر حکومت (اداره کردن امور) سازمانی کافی نیست، حکومت (اداره کردن امور) شبکه ای برای رسیدن به اهداف گسترده در سطح شبکه لازم است. بر خلاف سازمان ها، شبکه ها بدون بهره از سلسله مراتب و یا مالکیت اداره می شود.علاوه بر این، شرکت کنندگان در شبکه به طور معمول پاسخگویی رسمی محدود برای اهداف در سطح شبکه و انطباق با قوانین دارند واین رویه ها کاملا داوطلبانه است". شبکه به عنوان یک شکل از حکومت (اداره کردن امور) رویکرد شبکه به عنوان واحد از تجزیه و تحلیل رفتار)در قرارداد سازمانی") شبکه "به عنوان مکانیسم هماهنگی، و یا آنچه را که اغلب به عنوان شبکه حکومت اشاره شده است، تلقی میشود. به عنوان مثال، یک شبکه ممکن است برای پشتیبانی از خدمات دانش خاص مانند معارفه ها)به عنوان مثال، شناسایی کارشناسان، تجربیات نسبی(وبرای به اشتراک گذاری اطلاعات عمومی طراحی شده باشد.در زمینه توسعه شبکه های دانش به طور فزاینده ای برای بررسی دقیق مباحث سیاست(خط مشی)، و شناسایی بهترین شیوه به کارگرفته شده است. بهره وری از شبکه به عنوان ICT و ابزاری که به کاربر پسند تبدیل شده افزایش یافته است و اعضا بااینکه شبکه چه چیزی را می تواند ارائه دهد، آشنا میشوند.مزایا و تأثیر شبکه به عنوان مکانیسم (سازوکار)هماهنگی و اشتراک گذاری دانش منطقه ایهدف اصلی شبکه ها تاسیس مکانیسم های رسمی برای دستیابی به نتایج سازمانهای چندملیتی ، به خصوص در بخش های دولتی و غیر انتفاعی جایی که عمل جمعی اغلب برای حل مشکل مورد نیاز است،می باشد .بر اساس تجربه شخصی من، برنامه عمران سازمان ملل متحد((UNDPاثر شبکه دانش یک تابع از اقدامات شخصی شرکت کنندگان در شبکه، صرف نظر از شکل کلی حکومت است. بااین حال، هنگام تمرکز در تولیدات جمعی، نتایج در سطح شبکه و یا برنامه های خدمات مربوط به شاخص های محدود زمان، شکل حکومت شبکه، و پیکربندی ومدیریت اجزای اطراف خطوط خدمات، عوامل حیاتی برای تبیین تاثیر شبکه می باشند.مزایای کاربران آنلاین حاضر در جوامع)پیوست۱ نوع برنامه توسعه ملل متحد شبکه / جوامعانجمنهای آنلاین شبکه های علمی است که عامل بالقوه مهمی را به عنوان یک ابزار کلیدی برای توانمندسازی اجزا به وسیله ظرفیت سازی و بکارگیری فن آوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) به عنوان یک وسیله برای پیشبرد اهداف شبکه را ارائه می دهد. همانطور ابزاری برای ظرفیت سازی / توسعه، جوامع آنلاین / شبکه های دانش که به درستی از انجمن ایده آل برای دانش و به اشتراک گذاری اطلاعات بین همسالان وهمکاران در سراسر کار های موضوعی یا منافع پشتیبانی فراهم میکند. این فرصتی برای برقراری ارتباط و انسجام توسعه عمومی، توسعه سیاسی وانتقال در سطح جهانی با منابع و به صورت محلی را برای زمینه پیاده سازی فراهم میکند.مقایسه نمونه هایی از شبکه های دانش و سیستم های به اشتراک گذاری دانش(ساختارها وحکومت)چند نمونه عالی از مدل شبکه های دانش که می تواند روش و ساختار حکومت(اداره امور) را برای یک شبکه به اشتراک گذاری دانش در خدمت زنان توسعه کشاورزی در منطقه آسیا و اقیانوسیه اطلاع رسانی کند، وجود دارد. با

این حال در بررسی مقایسه ای تجارب ، تحمیل شبکه ساختارحکومت (اداره امور) درنظرگرفته نشده است اما روش(رویکرد) شبکه های مدیریت بهینه، اطلاع رسانی شده است. مقایسه تجارب برگزیده" چگونه "و" چه "از گروه های مختلف،ماموریت، حکم و خدمات بر اساس زمینه، نیازهای جمعی و منابع در دسترس را بررسی می کند. اصل کار این است که توسعه یک رویکرد شبکه ای سه عنصر اصلی را پوشش می دهد: رهبری شبکه، حکومت شبکه و مدیریت شبکه . اهداف این پروژه ، ظرفیت سازی شبکه تبادل دانش که باید مسئول جهت سیاست ها و استراتژیک باشد را بررسی می کند،وهمچنین رهبری در مسئله را برای اعضای شبکه فراهم می کند.نمونه ها) ENRANشبکه های دانش برای توسعه روستایی درآسیا / اقیانوس آرام(ENRAP همکاریIDRC- IFAD در جهت اهرم های در حال رشد اطلاعات مفید گروه است که از طریق توسعه تولید و در دسترس بودن اطلاعات بر روی اینترنت ساخته شده است. این برنامه"،در حال حاضر در مرحله دوم خود و تا پایان سال ۲۰۰۵درحال اجرا است،" برای دسترسی مزایای و به اشتراک گذاشتن منابع اطلاعاتی جهانی به IFAD، پشتیبانی روستایی پروژه های توسعه در منطقه آسیا / اقیانوسیه طراحی شده است. استفاده موثر ازارتباط اینترنت و الکترونیک با کارکنان پروژه و در نهایت، جوامع پروژه به توانمند سازی مردم روستایی کمک خواهد کرد واین کمک به آنها، رشد اهداف آنها رابهتر نشان می دهد. هدف ENRAP کمک به توسعه مهارت ها برای دسترسی، مدیریت و به اشتراک گذاری دانش مربوطه به اهداف پروژه IFAD و پیاده سازی، در همکاری با گروه های انتخاب شده ازپروژه های IFAD و متخصصان محلی است. کاربران بالقوه از سیستم به اشتراک گذاری دانش شامل کارکنان پروژه و شرکایشان که به طور مستقیم با جوامع روستایی و کمک به دانش موجود در سطح توده مردم کارمی کنند. ENRAP،استراتژی، پروسه ها، روش ها و فن آوری ها را برای پشتیبانی از ارتباطات روستایی و شبکه های دانش، و توصیه هایی برای توسعه فعالیت های آینده را بررسی می کند. این پروژه یک فرهنگ برای به اشتراک گذاری دانش و یادگیری در میان تمام ذینفعان پروژه های IFAD را پرورش می دهد.شبکه ENRAN،استراتژی حکومتی که در آن رویکرد ارتباطات مشارکتی و اهدافی برای تعامل با همه ذینفعان در تصمیم گیری و جمع آوری مواد الکترونیکی به اشتراک گذاری شده وبه شیوه های سنتی به کار می گیرد. فرآیند طراحی واجرای برنامه های جدید براساس زمینه کاربر(بازدیدکننده)، تجزیه و تحلیل نیازهای جمعی، وتخصص فنی محلی می باشد. وب سایت مرکزی www.enrap.org) ENRAP) فضای الکترونیکی را برای کار مشترک و تبادل اطلاعات فراهم می کند. این وب سایت دسترسی به تعامل پایگاه داده ها، ارسال اسناد و عکس ها در فرمت های بومی از طرف همه کاربران، انجام کنفرانسهای الکترونیکی، و مشارکت در صفحات وب به صورت آنلاین را اجازه می دهد.O استراتژی ها، فرآیند ها، روش ها و فن آوری ها برای پشتیبانی از ارتباطات روستایی و شبکه های دانش، و توصیه هایی برای توسعه فعالیت های آینده است.O تحقیق و توسعه در زمینه شبکه های دانش و برنامه های کاربردی اینترنت در سطوح محلی، ملی و بین المللی. تمرکز ویژه بر روی روش و راه حل های عملی تقویت مشارکت در سطح توده مردم است.فعالیت های شبکه عبارتند از:O خبرنامه های الکترونیکی محلیO اشاعه اطلاعات کشاورزی بازارO به اشتراک گذاشته شدن کتابخانه های الکترونیکی،که نمونه هایی از فعالیت های حمایت شده ENRAPمی باشد.شبکه های تمرینی برنامه عمران سازمان ملل متحد (UNDP)شبکه های تمرین برنامه عمران سازمان ملل متحد(UNDP) در پاسخ به تصمیم گیری های مدیریتی برای آغاز فعالیت های مدیریت دانش به منظور افزایش اشتراک دانش و همکاری به طوری که سازمان کار دقیق خواهدانجام داد، توسعه یافته بودند.. به طور خاص هدف شبکه ها، افزایش ظرفیت و عملکرد کارکنان و برنامه های بهبود یافته و پروژه ها می باشد. کاربران اولیه و ذینفعان هدفمند جز کارکنان برنامه عمران سازمان ملل متحد(UNDP) و شرکای بحساب می آیند. در سال ۱۹۹۹ این سازمان، ۷ شبکه دانش را در اطراف مناطق تمرین خود تاسیس کرد. (حکومت های دموکراتیک، کاهش فقر، پیشگیری از بحران و بازیابی اطلاعات، انرژی و محیط زیست، ارتباطات تعاملی فن آوری برای توسعه، اچ آی وی / ایدز و مدیریت).از ویژگی های متمایز شبکه های برنامه عمران

سازمان ملل متحد(UNDP)، جامعه عمل است. ساختار(طرح) چیزی است که برای ایجاد اعتماد جوامع از کیفیت دانش به اشتراک گـذاری شـده از طریق جوامع آنلاین انجام وظیفه کنـد. بخش متمایز شـبکه های دانش برنامه عمران سازمان ملل متحـد(UNDP)، عنصـر تهیلات شـبکه دانش که منصوب به نظـارت به هر منطقه تمرین ، تحریك و تنظیم بحث ها، مراجعات و به اشتراك گـذاری بهترین تمرین ها وهضم تسـهیلات و تحکیم پرسشـها و پاسـخها، حفظ فهرست اسامی متخصـص و نوشتن خبرنامه های تمرینی بود. وظـایف دیگر شامـل توسـعه موضوعی کارگـاه هـا و ارائه دانش مبتنی بر خـدمات مشـاوره ای می باشـد. تمامی تمرین های برنامه عمران سازمـان ملل متحـد (UNDP) چهـار خـدمات دانش هدفمنـد را ارائه می دهـد که شامل:O دانش شـبکه ای و به اشـتراك گـذاری آن بین کارکنان و شـرکای توسـعه؛O ارجـاع بـه کارشـناس و دسترسـی به اطلاعـات فنی و برنـامه هـای مرتبـط به آن؛O پشتیبانی فنی برای شناسایی برنامه، طراحی، فرمولاسیون و بررسی؛O مستندات و انتشار تجارب مقایسه و بهترین شیوه است.UNEP خـانه جهـانی تبادل اطلاعات، UNEP خـانه جهـانی تبـادل اطلاعـات یـك ابتكارجهانی بین سه واحـد ،DTIE، DRC) UNEP DEPI)است.هدف GCH ارتقـاء ظرفیت و عملکرد پزشـکان جهـانی در فنـاوری زیست محیطی و ظرفیت سـازی زیست محیطی و همچنین برای ترویـج تبادل جنوبی جنوبی می باشـد. GCH به جـامعه جهانی از جمله UNEP و شـرکای توسعه آن خدمت خواهد کرد. طراحی اولیه سیسـتم اطلاعات جهانی متمرکزهمانند وب سایت مبتنی بر طراحی پلت فرم با بکارگیری طیف وسـیعی از روش هـای برای جمع آوری سیسـتماتیك اطلاعـات هدفمنـد در ترویـج تبـادل جنوب جنوب است.خـدمات شـبکه هر چنـد نهـایی نشـده است،اما عبارتنـد خواهنـد بود از:Oدرجه به اشـتراك گـذاری اطلاعـات سیسـتماتیك در ظرفیت سـازی زیست محیطی واطلاعـات تکنولوژیکی و تقویت همکـاری های جنوبOارجاع های کرشناسی شدهO خدمات پشتیبانی فنیCBD/UNEPتنوع زیستی خانه های پاك سازیCHM) CBD)مکانیسم پاکسازی خانه (CHM) از اجلاس تنوع زیستی درپی ماده ۱۸.۳ اجلاس تاسیس گردید. مـاموریت آن ایـن است که میزان قابـل تـوجهی به اجرای اجلاـس از طریـق ترویـج و تسـهیل همکـاری هـای علمی و فنی، در میـان احزاب،دیگر دولت ها و ذینفعان کمك کنـد. خانه پاکسازی ازUNEP و شرکای آن حمایت میکند. CHM یك همکاری جهانی اولیه و حفظ و پایداری تنوع زیستی مورد اسـتفاده شـبکه اطلاعاتی است که شامل طیف وسـیعی ازارتباطات وسایل نقلیه از نزدیك شـدن وب سـایت هـای پیشـرفته برای تمـاس شخصـی است. خـدمات شـبکه عبارتنـد از، پژوهش، استراتژی، پیـاده سازی، ارزیابی، مطالعات موردی و کارگاه های آموزشـی.طرح راهبردی شناسایی مکانیسم پاکسازی خانه سه هدف عمده است:O ترویج و تسهیل همکـاری های علمی و فنی. O ترویج و تسـهیل تبادل اطلاعات در میان احزاب، دولت های دیگر و سـهامداران.O یك مکانیزم به طور کامـل عملیـاتی با مشارکت تمام احزاب وگسترش شـبکه شـرکای.مکانیسم پاکسازی خانه متشکل از اجزای زیر است:O وب سـایت CBDکـه شامـل مرکز اطلاعـات است.Oشبکـه ملی مکـانیزم پاکسـازی خـانه.Oموسـسات همکـار مختلف.KM برای توسعه(BELLANET-IDRC -(DEV۴KMهدف کلی از شـبکه KM۴DEV،افزایش ظرفیت جامعه بین المللی توسـعه پزشکان کـه علاقه منـد در مـدیریت دانش و مبـاحث مشـترك دانش و رویکردهـای آن می باشـد. به عنـوان مثـال از طریـق جـامعه آنلاـین KM۴DEV، مهارت ها و روش ها برای تسـهیل اشتراك دانش، و همچنین کاوش فن آوری های جدید برای حمایت از به اشتراك گذاری دانش پرداخته شده است. بنابراین KM۴DEV تلاشی برای بهبود به اشتراك گذاری دانش در KM و توسعه بین المللی و همچنین بهبود آگـاهی از" عمل "به اشتراك گـذاری دانش است. خـدمات شـبکه شامل تبادل اطلاعات در سـطح گسترده، ظرفیت سـازی برای برنـامه ها و پروژه ها و مقایسه تجربه می باشـد. ۴DEV KM که اساسـا به عنوان طبقه ای ازگروه علاقه منـد جامعه که وب سـایتی براساس صـفحه ای برای برای تبادل اطلاعات هدفمنـد را فراهم می کنـد.آشوکاآشوکا یك سازمان جهانی غیر انتفاعی اسـت که در سـال ۱۹۸۰ ، بـا هـدف واضـح و روشن حمـایت از کارآفرینـان اجتماعی در سراسـر جهان تاسـیس شـده است. امروزه سازمان ۱۵۰نفرکارکنان داردکه یك سوم از آنها مستقر در دفتر مرکزی آن در آرلینگتون، ویرجینیا می باشند. برنامه های پشتیبانی

آشوکا در ۶۰ کشور سراسر جهان با ۱۷۰۰شبکه ای همردیف آشوکا محسابه می شوند. یکی از ویژگی های مربوط به این تجزیه و تحلیل، تنوع مکان هایی است که دفاتر کشور در آن مستقر هستند. به جای تقسیم جهان در تعاریف سنتی جغرافیایی، آنها مناطق در" الماس "را بر اساس سطح توسعه در منطقه ، مجددا تقسیم کردند. با دفاتر در آرژانتین، تایلند، نپال، مصر، برزیل، پاکستان، هند، نیجریه در میان مکان های دیگر، و با وجود ۱۷۰۰ همراهان آشوکا از بیش از ۶۰ کشور؛ چالش برای حفظ سطح سیال ارتباطات و افزایش به اشتراک گذاری دانش در میان اعضای آنها، تبدیل به یک چالش بزرگ شده است. آشوکا در حال گسترش تعدادی از افراد درگیر در فرآیند ادغام است. یک" الماس انتگرال "در الماس وجود دارد که مسئول ادغام موفق از برنامه هایی است که در آن منطقه وجود دارد. آنها ورودی ها را برحسب کمک های مالی، بازاریابی و استخدام وحصول اطمینان از بهترین شیوه تمامی برنامه های به اشتراک گذاری شده تصمیم گیری می کنند. این الماس انتگرال "به رئیس شرکت،گزارش می دهد بنابراین آنها ممکن است یک تصویر روشن در مورد آنچه که در خارج ازاداره مرکزی رخ می دهد، داشته باشند.مشارکت جهانی آب (GWP(GWP یک شبکه هماهنگی های جهانی در رابطه با مدیریت منابع آب یکپارچه شده است (مدیریت یکپارچه منابع آبی IWRM). ماموریت مشارکت جهانی آب این است که ازکشورها در مدیریت پایدار منابع آب خودشان پشتیبانی کند.سازمان GWPترکیبی از همکاری های منطقه ای، همکاران مشاور، کمیته راهبری، وکمیته فنی، شرکای مالی، دبیرخانه و مراکز منابع است. همچنین انتگرال برای دستیابی به اهداف مشارکت GWP تابع این مجموعه ها می باشد: پیوستگی برنامه ها، مشارکت منطقه ای GWP و رشد تصاعدی اعضای کشورمشارکت GWP.اهداف استراتژی ۲۰۰۸-۲۰۰۴) GWP)به طورکلی، شبکه GWP در ابتدا با چهار حوزه اصلی مرتبط است که شامل:۱- ایجاد مشارکتی که اقدام به معرفی و اجرای مدیریت منابع آب یکپارچه کند. ۲. حصول اطمینان از برنامه های مرتبطGWPs ، پشتیبانی استراتژیک لازم را برای مناطق و کشورها فراهم می کند.۳. جعبه ابزارمدیریت مرکب منابع آبی، به عنوان یک منبع از درس های واقعی آموخته شده از زندگی برای اجرای مدیریت یکپارچه منابع آبی کامل شود. ۴. ساخت یک مجموعه از اقدامات منطقه ای در مدیریت مرکب منابع آبی است.اهداف اصلی شبکه جهانی GWPs:۱ - ایجاد شفاف اصول پایدار مدیریت منابع آب۲ - شناسایی شکاف و تحریک همکاران به برآورده کردن نیازهای حیاتی درون منابع انسانی و مالیشان۳ - حمایت از اقدام محلی، ملی، منطقه ای و یا سطح حوضه رودخانه که پیروی از اصول پایدارمدیریت منابع آب میکند.۴ - کمک کردن به نیازهای قواعد برای دسترسی منابعاستراتژی ۲۰۰۸-۲۰۰۴) GWP) برای خلاصه کردن طرح / هدف، اطمینان حاصل کرد که مدیریت یکپارچه منابع آبی، مورد استفاده در تعداد فزاینده ای از کشورها و مناطق به عنوان وسیله ای برای پرورش عادلانه و مدیریت موثر از آب است. این انتظار می رود که با استفاده ازادغام پنج خروجی زیربدست آید:۱. تسهیل سیاست مدیریت مرکب منابع آبی آب و توسعه استراتژی در سطوح مربوطه۲. برنامه های مدیریت مرکب منابع آبی و ابزارهایی که در پاسخ به نیازهای منطقه ای و کشورها توسعه یافته است۳. ارتباط بین GWP و چارچوبهای دیگر، بخش ها و مسائل مربوط به تضمین۴. مشارکت GWP در سطوح مربوط به تثبیت(ادغام)۵. توسعه و مدیریت موثرشبکه GWPمفاهیم مدیریت دانش به عنوان شبکه های دانش تمام پنج تن ازاهداف استراتژیک خروجی ۲۰۰۸-۲۰۰۴) GWPs). را به کار می برد.این فعالیت ها از ماموریت GWPs به عنوان یک سرویس(خدمت) گرا و دانش جهانی بر اساس سازمان حمایت می کند.گروه بین المللی بحرانگروه بین المللی بحران (گروه بحران)، غیر انتفاعی، سازمان غیر دولتی و مستقل، با بیش از ۱۱۰ کارکنان در پنج قاره، کار از طریق تجزیه و تحلیل مبتنی برزمینه سطح بالای حمایت برای جلوگیری و حل و فصل درگیری های مرگباراست. روش (رویکرد)گروه بحران براساس تحقیقات میدانی استوار شده است. تحلیلگران سیاسی تیم ها در داخل و یا نزدیک کشور در معرض خطر شیوع، بازگشت و یا تشدید خشونت قرار گرفته اند. بر اساس اطلاعات و ارزیابی در این زمینه، این موارد به گزارش تحلیلی که حاوی توصیه های عملی هدف دار تصمیم گیرندگان کلیدی بین المللی است،ایجاد می کند. کار

گروه بحران تحت نظریـک طرح از دفـاتر حمایت و زمینه، قرار داده شـده است که از لحاظ جغرافیایی در مکان های مختلف است. گروه بحران با دفتر اصلی آن در بروکسل، دفاتر وکالت در نیویورک، لندن، واشنگتن و مسکوقراردارد. این موسسه دارای ۱۵ دفاتر در شـهرهایی مانند عمان، نایروبی، و بوگوتا دردیگرکشورها است.همکاران در سلامتهمکاران در سلامت (PIH) بوستون مبتنی بر سازمـان های غیر انتفاعی هسـتند، جایی که مزایای اسـتفاده از علم مـدرن پزشـکی به کسانی که اغلب نیاز به آنهادارنـد را به وجود آوردند. امروزه،PIH پروژه هـای مشترک در هفت کشور طی چهـار قـاره، از جمله کشورهـای هـائیتی، گواتمالا، مکزیک، پرو، روسـیه، رواندا، و ایالات متحده آمریکادارد. در مجموع، PIH ۱۷ دفاتر در سرتاسـر جهان دارد. با گذشت از دفتر مرکزی بوستون، تمـام دفاتر سایت دارای کارکرد مختلف هسـتند که عمـدتا عملیات مرتبط بایکدیگرنـد، تفاوت عظیم نیروی انسانی در هر کشور به دامنه و نوع کاری که آنها انجام می دهنـد،بسـتگی دارد. در PIH مـدیران کشور به مـدیر برنامه و یا به رئیس اجرایی متصدی کار)هر دو در بوسـتون (وبـه کسـی کـه مسـتقیم بـا تمـام پرسـنل در سـایت و درمقر بوسـتون ارتبـاط دارد،گزارش می دهنـد گزارش دفترمرکزی به پروژه ای در پرسـش و مطالبـات کمـک کننـده وابسـتگی دارد. گزارش رسـمی از طریق پست الکترونیکی در حـال انجام است. فراوانی گزارش های رسـمی بسـیار متفاوت است و این در هر برنامه از پیش تعیین شـده، اعم از روزانه به سالانه،ویا در زمـان اتمـام پروژه اتفـاق می افتـد. به طور کلی، انتظار می رود برای گزارش ماهیانه، سه ماهه، و سالانه هر دوداده مالی و برنامه ای وجود داشه باشد.آکسـفم آمریکاآکسفام امریکا آژانس بین المللی غیر انتفاعی است که بودجه خود را کمک به توسعه پروژه ها و امداد رسانی در کشورهای فقیر در آفریقا، آسـیا، آمریکا و کارائیب می کند. همچنین مواد آموزشـی را برای آمریکایی ها در مورد مسائل توسعه و گرسنگی تهیه و توزیع می کند.از کمک هزینه های پروژه های کوچک در خارج از کشور برای رسیدن به روستاها و منـاطق روسـتایی جـایی کـه در آن گروه هـای محلی در حـال تلاـش برای افزایش تولیـد مـواد غـذایی و اسـتقلال اقتصـادی هسـتند،حمـایت میکنـد. در ایالات متحـده OXFAM (منـابع مـالی پروژه هـای توسـعه) فقـط روی طرحهـای توسـعه ای رفتارهـای آموزشـی و صحبت در مورد سیاست های عمومی در داخل که نتیجه آن اساس توسعه کار در خارج از کشور است سرمایه گذاری می کند. نام" آکسـفام "از کمیته آکسفورد امداد قحطی، تاسیس شده در انگلستان در سال ۱۹۴۲می آید.در طول پنج دهه گذشته، آکسـفام، برای نوآوری در کمک واقع بینانه به برخی از فقیرترین مردم جهان شـهرت جهانی به دست آورده است. آکسفام امریکا، مسـتقر در بوستون در سال ۱۹۷۰ تاسـیس شد و یکی از ۷ آکسـفام خودمختـار در سراسـر جهان (مونترال و اتاوا در کانادا، بریتانیا، استرالیـا، بلژیـک، هنگ کنگ، و ایالات متحـده)است. آکسـفام امریکا اغلب با دیگر آکسـفام ها و سایر سازمان های داوطلبانه بین المللی که توسط بخش های بزرگ ویژه برنامه های توسـعه،تامین مالی می شونـد، همکاری میکنـد. آکسـفام در مناطق روسـتایی بیش از ۲۶ کشور در آفریقا، آسـیا، آمریکا، و کارائیب. کارمی کنـد.بودجه پروژه در افزایش توانایی افراد کم درآمد به تولید مواد غـذایی خود یـا یـک منبع مطمئن درآمـد برای خریـد مواد غـذایی کمک می کنـد. به طور کلی سیسـتم مـدیریت دانش در درون آکسـفام آمریکـا، کاملاـ جدیـداست که ازطریق بخش ارزیـابی سیسـتم اپـل)برنـامه سالاـنه تمرین برنـامه ریزی) آنها را پیاده سازی خواهـد کرد،که این سیسـتم از طریـق واحـدهای مختلـف مورد آزمـایش قرار خواهـدگرفت. آن را به عنوان یـک سیسـتم ارزیـابی طراحی کرده اند که طیف گسترده ای از موضوعات از جمله به اشتراک گذاشـتن اطلاعات، یادگیری سیسـتم ها و استفاده نهایی از اطلاعـات را پوشـش می دهـد.تجزیه و تحلیـل نسبییـک درک خوب از استراتژی شـبکه دانش برای تبادل دانش موضوعی در حال توسـعه می باشـد که تبادل دانش ارزشـمند را بهبود می بخشد. در مرحله برنامه ریزی، تفاوت های مفهومی مرتبط با طیف گسترده ای از روش های موجود قابل توجه است. به عنوان مثال، تفاوت اساسـی بین یک جامعه از عمل و جامعه مورد علاقه مسـیر عملیات پذیرفته شده تعیین می کند. این به همچنین دارای پیامدهای مالی است. در نتیجه سـرمایه گذاران حتماً باید برای سرمایه گذاری در سیستم های تبادل اطلاعات با کیفیت بیشتر پرداخت کنند. UNDP (برنامه عمران سازمان ملل متحد) دارای تجربه زیادی در توسعه

دادن انجمن ها برای تمرین است. به عنوان مثال در تعیین چگونگی رویکرد یک شبکه، یک طرح باید آنچه که در کدام مدیریتها، چه خدمات، تسهیلات یاعدم تسهیلات و نبرد با مسائل مربوط به منابع شبکه را بررسی کند. همچنین در مرحله برنامه ریزی، قواعد برای مشارکت تعیین می شود.شبکه ها به عنوان گروهی از سازمان های مستقل و منحصر به فرد تعریف شده است که کار جمعی با هم وبه طور مشترک برای دستیابی نه تنها اهداف خودشان، بلکه هدف جمعی شبکه که به عنوان یک کل است، تلاش می شود.چنین شبکه های ممکن است توسط خود سازمان، توسط یکی از اعضای شبکه خود، و یا ممکن است براساس وظایف و یا قراردادسازماندهی شود به عنوان مجموعه های چند جانبه بر اساس این بررسی نتیجه این شد که شبکه های دانشی یک موجودیت پیچیده است و بهترین روش برای تعیین ساختار اداره کردن توجه به زمینه (مفهوم) می باشد.(منابع، عضویت، و اهداف دانش به اشتراک گذاری فن آوری های موجود، و مخاطبان). رویکرد مشارکتی ارتباطات (ENRAN، برنامه عمران سازمان ملل متحد) با تمرکزروی ساخت یک جامعه تمرینی توصیه شده است اما در مرحله تجزیه و تحلیل این سوال حیاتی باقی می ماند که پاسخ داده نشده است. امروزه این سوالات می تواند مورد بررسی قرار گیرد (به دنبال نیازدانش به ارزیابی تمرین). به عنوان مثال، اگر چه ما فرض می کنیم شبکه ای جدید برای یک شبکه درون سازمانی، ظاهرا با تاکید بر اتصال بیش از مجموعه دانش لازم است اما سوال درمورد شدت باقی می ماند و همچنین دارای عواقب عمل است برای مثال COOP (شبکه تعاونی زنان) فقط برای اعضای شبکه وجود دارد یا برنامه دارد که اعضای دیگری هم داشته باشد؟ و همچنین سوال در مورد نوع محتوای اعضا خواهد بود که برای به اشتراک گذاشتن / مدیریت کردن، مایل هستند؟ مترجم: هادی شفیعی (دانشجوی کارشناسی مدیریت صنعتی دانشگاه شاهد)

منبع انتشار اصل مقاله: Bangkok (۲۰۰۷), Models of Knowledge Network Structures and Governance Systems.

تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com

شناخت مدل مطلوب فراگرد مدیریت دانش در صنعت نفت ایران

روح اله تولّایی-محمد طاهری- حسن اصفهانی چکیده: در مقاله حاضر با روش تحقیق کمی (مطالعات کتابخانه ای و بررسی اسنادی)؛ پس از بیان مسئله و ضرورت مدیریت دانش در صنعت نفت؛ چرخه مدیریت دانش که به طور عمده شامل کسب، خلق، کدگذاری، تسهیم، ارزیابی و کاربرد دانش درون و بین سازمان ها می باشد، بر اساس رویکرد یکپارچه دالکر (Dalkir, ۲۰۰۵) تشریح شده و سپس مدل های معتبر مدیریت دانش شامل مدل ایجاد و کاربرد دانش ویگ، مدل دانش شناسی سازمانی وان کروگ و روس، مدل مارپیچ دانش نوناکا و تاکچی، مدل مدیریت دانش چوو و مدل مدیریت دانش بویسوت، به طور مختصر معرفی شده است. در مرحله بعد با روش تحقیق کیفی (مصاحبه عمقی و تحلیل محتوا) با ۷ نفر از خبرگان صنعت نفت مصاحبه های عمقی و نیمه ساختاریافته صورت گرفته و با کمک یافته های آن ویژگی ها و فاکتورهای مدل مدیریت دانش، مناسب با صنعت نفت تدوین شده و با مدل های موجود تطبیق داده شد که در نتیجه مدل مدیریت دانش نوناکا و تاکچی به عنوان مدل مطلوب مدیریت دانش برای صنعت نفت شناخته شده و ابعاد مختلف آن در صنعت نفت کشور تشریح شده است.واژگان کلیدی: مدیریت دانش، سرمایه های فکری، انواع دانش ، صنعت نفت.مقدمه و بیان مسئله:توسعه و پیشرفت بشر در ابعاد گوناگون از جمله در اکتشاف و تولید منابع نفت و گاز همه مرهون دانش بشری می باشد. مدیریت دانش در پرتو گستردگی و فراگیری دانش، دریچه جدیدی را نسبت به جهان بشری در مقابل دیدگان ما می گشاید. فهم و درک مدیریت دانش، تغییر دیدگاه در سطوح مختلف فردی، گروهی، سازمانی و جهانی را به همراه دارد. لازمه حرکت به سمت جامعه دانایی محور، فهم سازمان ها و کارکنانشان از

مـدیریت دانش می باشـد. اهمیت نظام های مـدیریت دانش در اشتراک و خلق دانش جدید، شـرکت های نفتی بزرگ دنیا همچون شـل ، بریـتیش پترولیوم ، تکزاکو ، شورون و... را بر آن داشـته است تـا در این زمینه، سـرمایه گـذاری وسـیعی را انجـام دهنـد. این اشتراک دانش نه فقط در حیطه های علمی و فنی، بلکه در حوزه منابع انسانی نیز بسیار مفیـد واقع شده است. دانش در این شـرکت ها به عنوان یک منبع قدرت و مدیریت دانش در جهت پیوند آنهایی که سئوال دارند و آنهایی که جواب این سئوالات را در اختیار دارنـد، مـورد تـوجه قرار گرفته است. مـدیریت دانش، ایجـاد بسترهـای خلاقـانه و نـوآورانه را برای این شـرکت هـا به همراه داشـته است.وزارت نفت جمهوری اسلامی ایران و شرکت های تابعه ی آن، با بهره گیری از دانش، تخصص و تجربه طیف گسترده ای از متخصـصان رشـته هـای مختلف بالادستی و پایین دستی صـنعت نفت از جمله نفت، گاز، پتروشـیمی، پالایش و پخش فرآورده های نفتی، حفاری، مدیریت، فناوری اطلاعات و غیره، و در بخش های مختلف اکتشاف، استخراج، انتقال و بهره برداری مشغول به انجام پروژه هـای متعـددی بـا موضوعـات بسـیار متنـوع در ارتبـاط بـا صـنعت نفت کشـور می باشـند. در این شـرکت هـا (به ویژه به دلیل گسترد گی فعالیت ها)، حجم عظیمی از دانش با اجرای پروژه های مختلف و مـدیریت های تخصصـی تولیـد می شود که قسـمتی از این دانش در قـالب اسـناد و مـدارک، گزارش ها، نرم افزارها، دسـتورالعمل ها و غیره ثبت می گردد و قسـمتی از آن نیز به صورت نـاملموس بوده و در قالب تجربیات، روابط، مهارت ها، بینش ها و غیره در ذهن افراد پنهان مانـده و احتمال انـدکی برای انتقال و به کار گیری مجدد می یابند.عدم تسـهیم و به کارگیری مجدد دانش تولید شده در تجربیات و سرمایه های فکری و دانشی موجود در صنعت نفت، در حقیقت هـدر دادن هزینه ها و نشان دهنـده ی عـدم بهره وری در این صـنعت می باشـد. مدل های مدیریت دانش، درچنین فضایی و با هدف تأثیر گذاری بر شـناسایی، خلق، ذخیره سازی، بازیابی، تسـهیم و به کارگیری دانش مورد نیاز در سازمان به وجود آمدنـد. فراگرد مـدیریت دانش به سازمـان هـا کمـک می کنـد تا مأموریت خود را به خوبی انجام داده و به چشم انـداز و اهداف خود دست پیدا کنند.امروزه خلق و به کـارگیری دانـش بـــرای رقابـت گرایی و حیات سازمان ها و صـنایع ضروری شناخته شده است. دانـش نمی تواند به سادگی دیگر منابـع، ذخیـره و یا تصاحـب شود؛ و نمـی توانـد به سادگی آنها، به طور سیسـتماتیک مـدیریت و به کـار گرفته شود. تـا کنون در اغلب سازمـان هـای کشور از جمله بخش هـای مختلف صـنعت نفت، فنـاوری اطلاعات بیشترین سـهم را در مـدیریت دانش داشـته، به طوری که در پشت تمـامی فعـالیت های مـدیریت دانش، فناوری اطلاعات نهفته بوده است. لیکن بایـد توجه داشت که فناوری پردازش اطلاعات تنها مولفه مـدیریت دانش نیست و تحول در فراینـدهای تصـمیم گیری، ساختـار سازمـانی و نحوه انجام امور از دیگر اجزای این مـدیریت محســوب می شود. سازمانـدهی براساس دانش می توانـد اساساً متفـاوت با سازمانـدهی براساس مزیت های رقابتی سـنتی باشـد.(Senge and Scharmer, ۲۰۰۱) ادبیـات مـدیریت دانش با سازمـان هـای یادگیرنـده نیز پیونـد خورده است؛ یـک سازمان یادگیرنـده سازمانی است که در خلق، تحصـیل و تبـدیل دانش و در همسان سازی رفتارش با دانش و دیدگاه های جدید تبحر دارد. برای یادگیری، دانش جدید ضرورت دارد و این دانش می تواند از داخـل یـا خـارج سازمـان نشأت بگیرد لیکن تا زمانی که به تغییر در نوع عملکرد سازمان منجر نشود، یادگیری سازمانی و به تبع آن بهبـود را ایجـاد نمی کنــد. از همیـن روسـت کـه یـادگیری سازمـانی، بـه مــدیریت دانش نیـاز دارد. (Garvin, ۱۹۹۳) سئوالات تحقیـق:سـئوال اصـلی تحقیـق حاضـر ایـن اسـت کـه مـدل مطلوب برای مـدیریت دانش در صـنعت نفـت جمهـوری اسـلامی ایران چیست؟همچنین سـئوالات فرعی تحقیق عبارتنـد از:۱. چه مـدل هـای معتبری تـا کنون برای مـدیریت دانش توسط صاحبنظران ارائه شده است؟۲. مدل مطلوب مدیریت دانش برای صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران دارای چه فاکتورها و ویژگی هایی است؟۳. آیا مـدل های معتبر موجود مـدیریت دانش می تواننـد به عنوان مـدل مطلوب برای صـنعت نفت کشور معرفی شونـد و یا نیاز به طراحی مـدل و الگوی مسـتقل برای مـدیریت دانش هستیم؟ادبیـات نظری تحقیق:مفهوم داده، اطلاعات، دانشـمرور جامع بر انواع تعاریف و تقسیم بندی های ارایه شده از مفهوم دانش توسط صاحبنظران، پیش نیازی برای مدیریت موفقیت آمیز آن است. تا کنون از دانش و

اطلاعات تعاریف و دسته بندی های مختلفی ارایه شده است که در ادامه معروفترین آنها ذکر شده است.اقلام داده به توصیف ابتدایی از اشیاء، رویدادها، فعالیت‌ها و تراکنش‌هایی که ثبت، دسته‌بندی و ذخیره شده ولی برای هدف خاصی سازمانده‌ی نگردیده‌اند، می‌پردازد. اقلام داده ممکن است عدد، حروف، شکل، صدا یا تصویر باشد.(توربان، ۱۳۸۷) داده ها حداقل متن را دارند وبه تنهایی مفهوم موضوع خاصی را القا نمی کنند. برای مثال" ۱۲ "و" ۱۰۰۱۱۰ "و" JAN "نمونه هایی از داده هستند. بدون ارائه توضیحات بیشتر، هیچ برداشتی از این سه داده صورت نمی پذیرد. هریک از این داده ها ممکن است بیانگر زمان، مقدار، وزن، مبلغ، اندازه، ماهی از سال و... باشند.اطلاعات داده‌ای است که به‌گونه‌ای سازمانده‌ی شده که برای گیرنده مفهوم و ارزش دارد. گیرنده آن را تفسیر می‌نماید و نتایج و مفاهیمی را بطور ضمنی استنتاج می‌کند. اقلام داده معمولاً بوسیلهٔ نرم‌افزار کاربردی، پردازش و به‌اطلاعات تبدیل می‌شوند.(توربان، ۱۳۸۷) به‌طور مثال، معدل ارزیابی های آموزشی فراگیران، و یا میزان کسری موجودی انبار، اطلاعات است. دانش متشکل از داده یا اطلاعاتی است که به‌منظور انتقال مفاهیم، تجربه آموخته‌ها و مهارت سازمانده‌ی شده و برای حل مشکل جاری یا انجام یک فعالیت بکار گرفته می‌شود.(توربان، ۱۳۸۷)آخرین مرحله، حرکت از دانش به خرد و کمال است. خرد همان کاربرد دانش است. اگر شخصی اثر فشار گاز بالاتر از حد مجاز برای خطوط لوله انتقال را بداند اما بدون توجه به آن فشار گاز را بیش از اندازه تنظیم نماید، فرد خردمندی نیست، چرا که از دانشی آگاهی داشته که آن را به کار نگرفته است.باتوجه به تعاریف و مفاهیم فوق می توان هرم دانش را ترسیم کرد. داده ها در پایین ترین سطح و خرد در راس هرم قرار دارند. برخی اختلاف نظرها درباره جزئیات وجود دارد ولی در کل، وفاق عمومی درباره حرکت و ترکیب کلی هرم دانش وجود دارد.انواع دانش به اعتقاد نوناکا (۱۹۹۴) در هر سازمانی دو نوع دانش وجود دارد: دانش ضمنی (تلویحی) و دانش آشکار (تصریحی). دانش ضمنی از مدل های ذهنی باورها و اعتقادات هر فرد تشکیل می شود که آنچنان در ذهن او جا گرفته اند که بدیهی تلقی می شوند. دانش ضمنی ریشه در درون افراد دارد و بیان آن در قالب کلمات دشوار می باشد. در اکثر سازمان ها، دانش ضمنی به ندرت مبادله یا به اشتراک گذشته می شود. بنابرین، وقتی که فرد صاحب این دانش، سازمان را ترک می کند این نوع دانش را به همراه می برد. از دانشی که ریشه در فرهنگ سازمان دارد نیز به دانش ضمنی یاد می شود. دانش آشکار، دانشی است که به وضوح تعریف یا فرموله شده و از طریق تکنولوژی های اطلاعاتی نیز به اشتراک گذاشته می شود. دانشی که به طور کامل و مستقیم از شخصی به شخص دیگر منتقل می شود. این دانش رسمی و قابل کدگذاری است و می توان آن را در حافظه سازمان یا در هر جای دیگر ذخیره کرد و در دسترس همگان قرار داد. نمونه های دانش آشکار عبارتند از: کتاب ها، گزارشات، فیلم ها و سایر اشکال فیزیکی ارائه دانش.یادگیری سازمانی و مدیریت دانشفرایند خلاقیت مداوم از طریق خلق دانش جدید، یادگیری سازمانی نام دارد. نوناکا (۱۹۹۱) اعتقاد دارد که یادگیری سازمانی از تکرار فرایند های درونی شدن و بیرونی شدن حاصل می شود. بیرونی شدن زمانی اتفاق می افتد که دانش ضمنی فرد تحت عنوان دانش آشکار جذب گردد و با تبدیل این دانش آشکار به دانش ضمنی در فرد دیگر، پدیده درونی شدن رخ می دهد. بنابرین یادگیری سازمانی از تلاقی دانش ضمنی و آشکار به واسطه تعامل کارکنان بخش ها یا تیم های مختلف یک سازمان با یکدیگر به وجود می آید.مزیت رقابتی پایدار از خلاقیت ناشی می شود. خود خلاقیت به واسطه خلق دانش جدید حاصل می گردد. دانش جدید نیز در فرایند یادگیری سازمانی به وجود می آید. بنابرین، مدیریت دانش را می توان خلق مزیت رقابتی پایدار از طریق یادگیری مداوم سازمانی دانست. فرایند جذب اطلاعات ویژه و تخصص جمعی در یک سازمان و استفاده از آنها برای تشویق خلاقیت از طریق یادگیری مداوم سازمانی، مدیریت دانش نام دارد (نوناکا ۱۹۹۴). اهداف تحقیق:هدف اصلی از تحقیق حاضر ارائه مدل مطلوب مدیریت دانش برای صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران می باشد.همچنین اهداف فرعی تحقیق حاضر عبارتند از:۱. آشنایی و معرفی مدل های مختلف مدیریت دانش که توسط صاحبنظران این حوزه ارائه شده اند.۲. یافتن فاکتورها و ویژگی های مدل مدیریت دانش برای صنعت نفت

جمهوری اسلامی ایران.۳. یافتن مدل مطلوبی که بتواند ما را با توجه ویژگی های صنعت نفت کشورمان ما را به سوی اجرای یک نظام مدیریت دانش مناسب در این صنعت یاری دهد.برای اجرای مدیریت دانش در صنعت نفت مدل های فراوانی وجود دارد که مهمترین آنها در این مقاله شرح داده شده اند. اما بعضی از مدل ها به دلایل مختلفی قابلیت اجرایی ضعیفی دارند و یا با توجه به ویژگی های صنعت نفت ایران دارای کیفیت مناسبی برای استفاده نیستند. هدف این تحقیق یافتن مدل مطلوبی است که بتواند به راحتی قابل استفاده و در نهایت از کارایی و اثربخشی مناسبی برخوردار باشد. روش تحقیق:این پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی-توسعه ای بوده و روش انجام آن از نظر شیوه مداخله متغیرها آمیخته (ترکیبی) شامل کمی(پیمایشی و میدانی) و کیفی(تحلیل محتوا و مصاحبه نیمه ساختار یافته) می باشد و به منظور جمع آوری اطلاعات از روش های مطالعات کتابخانه ای و اسنادی و مصاحبه استفاده شده است. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات؛ تحلیل مصاحبه های شناختی با خبرگان با استفاده از نرم افزارهایی مانند Coword می باشد. ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق فرم های مصاحبه و فیش برداری می باشد.مدیریت دانش در صنعت نفت جهان:از یک دهه پیش صنعت نفت و گاز از پیشرفت های مدیریت دانش بهره گرفته و هم اکنون به عنوان مبحثی علمی با انواع رویکردهای انسانی، سازمانی و تکنولوژیک مورد توجه نهادها و سازمان های گوناگون قرار گرفته است. هنگامی که شرکت های صنعت نفت و گاز به تکنولوژی جدید، استفاده از منابع خارجی، گرفتن شرکای جدید، ارزیابی مدیریت، مقررات دولتی، مدیریت ظرفیت ها، کاهش هزینه ها و مسائل محیطی تاکید می کنند، تیم های مدیریت دانش می توانند آنها را با استفاده از فناوری و انتقال دانش در پیش بینی، برنامه ریزی و فرایند و نوآوری های فنی بسیار یاری دهند.تعریف شرکت شورون به عنوان یکی از بزرگترین شرکت های نفتی جهان از مدیریت دانش در بیشتر بخش های صنعت کاربرد دارد" : فرایند ها، ابزارها و رفتارهایی که محتوا و مفهوم درست را به افراد درست در زمان درست و در وضعیت های درست می دهد. "بنابرین آنها می توانند بهترین تصمیمات را بگیرند و از فرصت های موجود بهره برداری کنند و ایده های نوآور را ترویج دهند.رهبران صنعت نفت و گاز نیز بر مدیریت دانش تاکید دارند: کن در از شرکت شورون می گوید: ما یاد گرفته ایم که از دانش می توانیم در کسب یادگیری و پیشرفت ها در شرکتمان استفاده کنیم. ما به خرید دانش از خارج به داخل سازمان، بیشتر از تلاش به ایجاد هر چیزی توسط خودمان تاکید داریم. هر روز که یک ایده بهتری می آید که قدرت استفاده از آن را نداریم، یک فرصت از بین می رود. ما باید بیشتر در دانش سهیم شویم و باید سریع سهیم شویم.جان براون از شرکت BP : همه شرکت ها با یک چالش متداول مواجه می شوند، استفاده از دانشی که از رقبای دیگرشان کاراتر باشد.برندان اونیل از شرکت صنایع شیمیایی امپریال : مدیریت دانش چارچوبی برای نوآوری است که باعث موفقیت کسب و کار جدید در سازگاری کارکنان با محیط عملیاتی به سرعت در حال تغییر می شود.رادولفو پریتو شرکت PDVSA : در مدیریت دانش وارد شدیم زیرا پروژه های بسیاری داریم که بدون خلاقیت در آنها، استاندارد سازی آنها بسیار مشکل خواهد بود. از طریق مدیریت دانش، رهبران مختلف نه تنها در تجربه و دانش سهیم هستند، بلکه به سمت ایجاد آنچه من آن را مراکز آلودگی می نامم ترغیب می شوند، جایی که افراد به ایده های یکدیگر آلوده می شوند.دی . ای . برد شرکت اشلومبرگر : ما باید در ثبت و ضبط دانش، یکپارچه سازی و نگهداری آن متخصص شویم و سپس آنچه را که کسب شده به سرعت و آسانی در دسترس هر فردی که می خواهد در تصمیمات کار بعدی درگیر شود قرار دهیم.جایگاه صنعت نفت در توسعه کشور:هدف از ایجاد وزارت نفت، اعمال اصل مالکیت و حاکمیت ملی ایران بر ذخایر و منابع نفت و گاز و تفکیک وظایف حاکمیتی از تصدی در اداره و توسعه صنعت نفت و گاز کشور است. به منظور تحقق هدف های مورد نظر، وزارت نفت علاوه بر ستاد عالی وزارتخانه، از چهار شرکت اصلی شامل: شرکت ملی نفت ایران (برای انجام کلیه امور مربوط به صنایع بالادستی نفت شامل اکتشاف، حفاری، تولید)، شرکت ملی گاز ایران، شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران و شرکت ملی پالایش و پخش فراورده های نفتی ایران که مسئولیت مربوط به صنایع پایین دستی نفت مانند پالایش، انتقال، توزیع و

بخش را بر عهده دارد و همچنین چند واحد مستقل تشکیل شده است. راهبردهای میان مدت وزارت نفت در توسعه و بهره برداری مناسب از منابع نفت و گاز، در چارچوب اهداف بلندمدت این وزارتخانه در برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران تدوین شده است.بخش نفت از بعد ملی و از جهات مختلف اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است. از دیدگاه اقتصادی، نفت نقش مهمی در تولید ناخالص داخلی، تجارت خارجی، تشکیل سرمایه ملی، اشتغال، بودجه و حتی گسترش زمینه صادرات غیر نفتی دارد. از این رو لازم است در بعد ملی، منافع و درآمدهای حاصل از نفت به حداکثر برسد. به این منظور ضروری است با بهره گیری از امکانات بازارهای بین المللی برای افزایش بهره وری، تولید فراورده های با ارزش افزوده بالاتر و تولید نفت با بازیافت بیشتراز مخازن، امکان پذیر شود.از بعد بین المللی که مبتنی بر بازار رقابتی است، صنعت نفت باید بتواند سهم خود را در بازار افزایش دهد. از این جهت لازم است که به کیفیت محصول توجه کند. برای دستیابی به این هدف باید صنعت نفت به سوی نظام بنگاهداری هدایت و به دیگر سخن، بازار محور شود که در این راه، اتخاذ راهبردهای کارآمد و متفاوت با گذشته مفید خواهد بود.اهمیت و جایگاه مدیریت منابع انسانی در برنامه های توسعه صنعت نفت لزوم تدوین برنامه های جامع در این خصوص را مشخص می کند که این امر با ایجاد معاونت منابع انسانی و پژوهش در سطح وزارت نفت، برنامه های چگونگی جذب نیروی انسانی کیفی با هدف شایسته سالاری و جذب نخبگان در این صنعت زیربنایی و سطح آموزشی کارکنان (کمی و کیفی) و اصلاح هرم نیروی انسانی تدوین شد و به اجرا درآمد. ضرورت های مدیریت دانش در صنعت نفت ایران:بر اساس نتایج مصاحبه های عمقی انجام شده با صاحبنظران صنعت نفت کشور، مهمترین ضرورت های پیاده سازی مدیریت دانش در صنعت نفت ایران به شرح ذیل می باشند :۱- رقابت جهانی: متاسفانه با وجود خبرگان توانمند در صنایع ایرانی و علی رغم وجود تمام پتانسیل ها، به دلیل بی توجهی و بی بهره گی از ابزار های نوین مدیریتی، توانایی حضور در رقابتهای جهانی از سازمان های ایرانی سلب شده است. جایگاه صنعت نفت به عنوان یکی از شرکت های پیشرو در جهانی سازی صنایع ایران، موجب گردید که این سازمان، به عنوان یکی از اولین سازمان های ایرانی، این مهم را مورد توجه قرار دهد.۲- اهداف تعیین شده استراتژیک بر اساس سند چشم انداز: که می توان به افزایش و یا حداقل، حفظ سهم ایران در بازار جهانی نفت با توجه به افزایش جهانی تقاضا برای نفت و گاز اشاره کرد.۳- هرم نیروی انسانی: یکی دیگر ازضرورت های استقرار مدیریت دانش در صنعت نفت ایران از آنجا ناشی می شود که جمعی از مدیران و کارشناسان با تجربه این شرکت در حال بازنشسته شدن می باشند و یا تا ۵ سال آینده بازنشسته می شوند. در طی سال های گذشته نیز بسیاری از مدیران با تجربه، بازنشسته و یا به سازمان های دیگر منتقل شده اند. طبق آخرین تحقیقات هر دانشکار ، به طور متوسط هر دو هفته، حداقل یک آموزه ارزشمند خلق می کند. این آموزه ها اگر به سرعت استخراج و بازیابی نگردد روز به روز کمرنگ تر گردیده و پس از سه سال حتی از یاد خود شخص نیز خواهد رفت. مطالعات در ایران نشان می دهد که بخش اعظم سرمایه های دانشی سازمان ها در مستندات کاغذی و الکترونیک موجود نبوده و تنها در اذهان خبرگان سازمانی مستتر است. در این ارتباط ضرورت استقرار مدیریت دانش در صنعت نفت ایران مشهود است تا با ثبت تجربیات مدیران و کارشناسان گذشته و حال صنعت نفت و انتقال این تجربیات به نیروهای موجود و حتی جدیدالاستخدام، امکان ابقای دانش و حفظ حافظه سازمانی و همچنین استفاده از این تجارب در موقعیت های مورد نیاز فراهم آید.۴- عدم تعادل اطلاعات در بخش های مختلف سازمان: همانطور که می دانید صنعت نفت ایران از شرکت های متعددی تشکیل شده که از پراکندگی جغرافیایی زیادی در سطح کشور دارند و هر یک از این شرکت ها بطور مستقل تصمیم گیری و عمل می کنند. لذا مدیریت دانش می تواند موجب کاهش دوباره کاری ها و افزایش کارایی و اثربخشی در تصمیم گیری ها و عملیات ها در کلیه شرکت های صنعت نفت گردد....یافته های تحقیق:الگوبرداری و استفاده محض از مدل های مدیریت دانش شرکت های بزرگ و چندملیتی کاری اشتباه می باشد. زیرا این شرکت ها با ساختار و بخش های مختلف کاری و

پراکندگی بزرگ جغرافیایی در سطح کشورهای جهان بسیار متفاوت با صنعت نفت ایران هستند. لذا باید از مدلی برای صنعت نفت ایران انتخاب شود که با ویژگی های این صنعت بسیار مطابقت داشته باشد. لذا بر اساس نتایج تحلیل محتوای مصاحبه های عمقی با ۷ نفر از خبرگان صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران، معیارها و ویژگی های اصلی صنعت نفت کشور شامل فرهنگ سازمانی، ساختار و زیرساخت های فناوری اطلاعات مورد بررسی قرار گرفت و مدل فرایند مدیریت دانش نوناکا و تاکوچی بهترین مدل برای صنعت نفت ایران شناخته شد. با توجه به نوع نگاه این مدل می توان مدیریت دانش را در بخش های مختلف صنعت نفت کشور به خوبی به اجرا در آورد و تجربیات را استخراج و تبدیل به دانش مورد نیاز افراد کرد و آن دانش ها را اصلاح کرد و به اشتراک افراد گذاشت تا به توان دانش حاصله را به کارکنان فعلی و افرادی که در آینده به صنعت نفت وارد می شوند آموزش داد.مدل نوناکا و تاکوچی از دو بعد به دانش می نگرد. یک بعد آن به دانش ضمنی یا همان دانش پنهان و بعد دیگر به دانش عینی یا همان دانش آشکار می پردازد. مهمترین قسمت این مدل نحوه به اشتراک گذاشتن این دانش با یکدیگر است. ابتدا این فرایند دانش را در این مدل بطور مختصر شرح می دهیم. هنگامی که یک فرد قبل از اینکه وارد سازمانی گردد ممکن است آموزش هایی را در ارتباط با حوزه کاری سازمانی خود گذرانده باشد و حتی در سازمان های دیگری نیز تجارب ارزشمندی را کسب کرده باشد. وقتی که این فرد وارد سازمان جدید می شود نیازمند اطلاعات و دانش های دیگری است که بتواند نیازهای سازمان خود را برآورده سازد. در اینجا دانش فرد با دانش سازمان (گروه) نیازمند یک تعامل قوی و دوطرفه است. زیرا فرد تازه وارد دارای اطلاعات و دانش هایی در حوزه های دیگر بوده ولی نمی تواند ارتباط مناسبی با حوزه کاری خود برقرار سازد. این مدل فرایند خلق دانش نوناکا و تاکوچی است که می تواند این ارتباط را بین فرد و سازمان برقرار سازد. فرد دانش پنهان کسب شده خود را که حاصل تجربیات و آموزش های مختلف خود طی خدمت در سازمان دیگری است را با دانش پنهان فرد دیگری از سازمانی که در آن مشغول به کار است مطرح می سازد تا بتواند مشکل خود را برطرف سازد. در این مدل این مرحله از فرایند خلق دانش را" اجتماعی کردن "می نامند. سپس هر دو فرد به مستندات مانند قوانین و مقررات، آیین نامه ها، قراردادها و آنچه که به صورت مکتوب و عینی در سازمانشان وجود دارد مراجعه کرده تا با دانش ضمنی خودشان (یا همان آموخته هایی که بصورت مکتوب وجود ندارد) تطابق دهند. در این هنگام فرد اطلاعات و دانش مورد نیاز را کسب کرده و با توجه به مسئله ای که برای آن بوجود آمده، دانش حاصله را به صورت کتبی و در واقع به عنوان دانش آشکار در اختیار سازمان خود قرار می دهد. در این مدل به این مرحله از فرایند خلق دانش" بیرونی کردن "گفته می شود. در مرحله بعد فرد دیگری که مشکلی مشابه فرد قبلی دارد به منابع سازمان (دانش آشکار) مراجعه کرده و از آن استفاده می کند. در این مدل به این مرحله از فرایند خلق دانش را" ترکیب کردن" می نامند، چون فرد در سازمان بطور همزمان از چندین دانش عینی با استفاده از مستندات سازمان استفاده کرده و در واقع آنها را با هم ترکیب کرده است. در نهایت فرد با ترکیب دانش های آشکار موجود با دانش ها، آموخته ها و تجارب شخصی خویش بهترین اقدام و تصمیم گیری را انجام می دهد و با اجرای یک تصمیم درست و به هنگام، سازمان خود را از نتایج آن تصمیم بهره مند می سازد که در این مدل این مرحله از فرایند خلق دانش را" درونی کردن "دانش می نامند.با توجه به توضیحاتی که درباره مدل نوناکا و تاکوچی داده شد و از طرفی با توجه به ویژگی های صنعت نفت و مصاحبه ای که با خبرگان و کارشناسان صنعت نفت انجام گردید، حدود هشتاد درصد از پاسخ ها مدل نوناکا و تاکوچی را از این جهت که دانش را می توان به راحتی بین فرد و سازمان به اشتراک گذاشت برای صنعت نفت مطلوب دانستند. در صنعت نفت بسیاری از فرایندهای کاری با اینکه ممکن است در چندین شرکت مختلف مانند گاز، پتروشیمی ونفت صورت بگیرند، اما این فرایندها از نظر مراحل انجام کار نزدیک به هم می باشند. پس به اشتراک گذاشتن این دانش ها در کلیه شرکت های صنعت نفت می تواند موجب کارایی و اثربخشی بیشتری در کل صنعت گردد.جمع بندی و نتیجه گیری:امروزه با افزایش زمینه های رقابت در سطح منطقه ای و جهانی، توسعه خصوصی سازی،

رشد سریع مرزهای دانش و فن آوری و گسترش روز افزون نقش عوامل انسانی در دستیابی به مزیت های رقابتی پایدار، ضرورت پرداختن به مدیریت دانش را بیش از گذشته مشهود می سازد، بطوری که هیچ سازمان پیشتازی نمی تواند خود را بی نیاز از آن بداند. حرکت سازمان های پیشرو و پویا به سوی سازمان های یادگیرنده به تثبیت هرچه بیشتر جایگاه مدیریت دانش در استراتژی توسعه و رشد سازمان های پیشرو منجر می شود. وزارت نفت جمهوری اسلامی ایران نیز در راستای نیل به اهداف توسعه ای خود و در نهایت تحقق چشم انداز صنعت نفت در افق ۱۴۰۴ ناگزیر از پرداختن به ساز وکارهای لازم از جمله توسعه منابع انسانی بوده و مبحث مدیریت دانش از مباحثی است که بستر این توسعه را فراهم می سازد. از طرفی با عنایت به اینکه صنعت نفت برای جمهوری اسلامی ایران به عنوان نبض اقتصادی و یک صنعت راهبردی محسوب می شود و دانش موجود در این صنعت به عنوان منابع راهبردی آن وجود دارد، لذا انتخاب مدل مطلوب فراگرد مدیریت این دانش راهبردی برای صنعت راهبردی نفت امری ضروری و اجتناب ناپذیر می باشد.در همین راستا همانطور که در مقاله به آن اشاره شد، برای تبدیل شدن بخش های مختلف صنعت نفت به سازمان یادگیرنده و با توجه به ضرورت های بهره مندی از مدیریت دانش در صنعت نفت، ایجاد آن نیازمند مدلی است که بتواند با در نظر گرفتن ویژگی های این صنعت پاسخگوی نیازهای مختلف آن نیز باشد. با توجه به بررسی های به عمل آمده بر روی مدل های معتبر فرایند مدیریت دانش، نظر خبرگان و کارشناسان این صنعت توسط تحلیل محتوای مصاحبه های عمقی با ۷ نفر از این خبرگان مورد بررسی قرار گرفت که مدل نوناکا و تاکوچی به دلیل آسانی در اشتراک گذاری دانش ها بین افراد و سازمان انتخاب گردید. علاوه بر این قابلیت اجرایی این مدل در بخش های مختلف صنعت می تواند با استقرار مدیریت دانش موجب افزایش کارایی و اثربخشی در صنعت نفت گردد. منابع و مآخذ:۱. رضائیان، علی (۱۳۸۱") ، نقش مدیر عالی دانش در مدیریت دانش،" فصلنامه پیام مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، ش۳ و۴، تابستان و پائیز.۲. ـ (۱۳۸۲") چرخه حیات دانش "فصلنامه پیام مدیریت دانشگاه شهید بهشتی، ش۷و۸ ، تابستان و پائیز.۳. قلیچ لی، بهروز (۱۳۸۸)، مدیریت دانش: فرایند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه فکری در کسب و کارها، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت).۴. نصر اصفهانی،حسن و دیگران (۱۳۸۷") بررسی ضرورت ها و چالش های استقرار مدیریت دانش در شرکت ملی گاز ایران، "ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران.۵. گزنی (۱۳۸۵")، صنعت نفت و مدیریت دانش: به کارگیری نظام مدیریت دانش در شرکت بریتیش پترولیوم،" بررسی های اقتصاد انرژی، موسسه مطالعات بین المللی انرژی، سال دوم، شماره ۴.۶. گروه نویسندگان (۱۳۸۲") نفت و توسعه(۳) گزارش اهم فعالیت های وزارت نفت ۱۳۸۱-۱۳۷۶ "اداره کل روابط عمومی وزارت نفت، مهر ماه.

.۷ Boisot, M. (۱۹۹۸), knowledge assets: securing competitive advantage in the information economy, Oxford University press.۸. Choo, C. W. (۱۹۹۸), The knowledge organization , New York: Oxford University Press.۹. Choo, C. W.& N. Bontis (۲۰۰۲), The strategic management of intellectual Capital and organizational knowledge Oxford University Press, ۴۷۷- ۴۸۳.۱۰. Cong, X. & PANDYA, K. V. “ISSUES OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR”, Electronic Journal of Knowledge Management, VOL. ۱. ISSUE. ۲. ۲۰۰۳.

منبع: همایش بین المللی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت؛ سیاست ها و بهترین تجربه ها تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com

گام های ظرفیت سازی برای مدیریت دانائی

The Preliminary Of Knowledge Management مدیریت دانایی تواناییهارابکارمی گیردتادرمنابع انسانی سازمان

بصیرت لازم ایجادکند. گردآورنده : مهدی یاراحمدی خراسانی   مدیریت دانایی به منزله یک چشم انداز بصیرت است و تمام توانایی ها را بکار می گیرد تا در منابع انسانی سازمان بصیرت لازم ایجاد کند . در جهان متحول تغییرات بسیار سریع و فراوان شده است و همه جوانب زندگی اجتماعی و سازمانی را شامل گردیده است و از ۴۰ سال قبل موضوع تغییر نمود یافته است و برای مدیران سازمان ها استرس ها و نگرانی هایی بوجود آورده است بخصوص تغییر در عوامل تولید که نقش عمده ای در موفقیت یا عدم موفقیت سازمان ها دارد توجه ویژه ای جلب کرده است سازمان ها را ناگزیر کرده است برای مهیا ساختن منابع انسانی بااین تغییرات و نوآوری ها همواره آماده و بروز باشند و بطور مستمر اطلاعات آگاهی ها بر نیروی کار تزریق شود تا همسو با نیاز مشتریان و رقبا از آمادگی کامل و لازم برخوردار باشند . ۱) پرورش رهبر دانا : رهبری یعنی مبارزه کردن , یعنی یک تعداد آدم را جمع کردن و آماده مبارزه کردن , رهبران در یک فضای رقابتی , کارهای بزرگ انجام می دهند و دیدگاههای استراتژیک دارند . رهبران در فضای رویکردی مدیریت دانایی , چشم انداز خلق می کند , گام های بزرگ بر می دارند و در وادی ناشناخته گام بر می دارد . فضای رهبری برای مدیریت دانایی هنوز در سازمان های ما شکل نگرفته است . اگر ما به رهبران دانایی نگاه کنیم باید چشم انداز آنها را مد نظر داشته باشیم و دنباله رو آنها شویم . به همین جهت باید برای مدیریت دانایی , رهبر پرورش داده شود . مدیران فعلی باید تفکرشان را تغییر دهند . یکی از ظرفیت های که باید ایجاد کنیم ظرفیت رهبری سازمان است که باید از خطر استقبال کند , در مدیریت دانایی افراد باید متعهد شوند به مدیریت دانایی برسند , در عین حال تفکر مدیران شان را جلو ببرند . در این که رهبران باید این کار را بکنند تردید وجود ندارد . ۲) مفهوم سازی : فرایند پیاده سازی مدیریت دانایی فرآیند پیاده سازی استراتژی است و خیلی مختصر باید گفت : وقتی می خواهیم استراتژی جدیدی را در نظر بگیریم باید مفهوم سازی جدیدی ایجاد کنیم : ذهن افراد قالب بندی شده است . انسان ها تمایل دارند هر داده جدیدی را در قالب های کهنه و گذشته خود طبقه بندی کنند . کارکنان دوست دارند مسائل را با ساختارهای گذشته خودشان تجزیه و تحلیل کنند , علایم و نشانه ها را با توجه به ظرفیت فکری قبلی تحلیل کنند و اگر بخواهیم یک استراتژی را پیاده کنیم باید ساختار جدید ایجاد کنیم و اسباب و علل آنرا فراهم نماییم . البته رهبر باید استراتژی بسازد و چشم انداز آن استراتژی را خلق کند و مزیت رقابتی که در نتیجه پیاده سازی استراتژی به وجود می آید را روشن سازد . مجموعه این کارها مفهوم سازی است . ۳) ایجاد ساختارهای متناسب : بعد از مفهوم سازی وارد اجرای کار می شویم و در اجرا باید اول از امکان سنجی شروع کنیم . آیا ساختارهای ما امکان پیاده سازی چنین چیزی را به ما می دهند یا خیر ؟ ساختارهای خود محور نمی توانند برای مدیریت دانایی ایجاد ظرفیت کنند زیرا سرعت انتقال اطلاعات را پایین می آورند و دوم اینکه اطلاعات بی خطر برای خودشان را منتقل می کنند . هر کسی نظرات شخصی خودش را روی اطلاعات اعمال می کند . بخشی از آنها ممکن است زیان های بخشی برای آن سازمان داشته باشند . همه اینها اطلاعات را غربال می کنند و آن اطلاعات برای این که در یک رفت و برگشت به ایده تجاری تبدیل شود , توانایی و جوهره کافی را ندارد . ۴) تسهیل و توسعه ارتباطات : در درون مدیریت دانایی ارتباطات گسترده و پیش بینی نشده است . وقتی ما در سازمان های خود محور به دنبال استاندارد سازی هستیم می خواهیم رفتارهای آینده را قابل کنترل کنیم و در حالی که اصحاب دانایی سخت به دنبال کارهایی هستند که نتیجه آن قابل پیش بینی نیست؛ یک کشف مهم یا اختراع بزرگ شاید هم یک توقف بزرگ . بنابراین در این قالب های سخت بروکراسی ما نمی توانیم حرکت کنیم . در مدیریت دانایی محور سازمان اعتماد است , در سازمان های خود محو محور کنترل کردن است اما در مدیریت دانایی نتیجه مهم است . دانا پیشه گان ساختار شکن هستند . حتی ممکن است در ساختارهای اجتماعی هم ساختار شکنی کنند . اولین جایی که آنها ساختار شکنی می کنند ایجاد یک طبقه جدید است یک طبقه ای که خودشان را از دیگر افراد جامعه برجسته تر کنند و آن طبقه بیشتر در بعد ملی مطرح است تا در بعد سازمانی .   ۵) فن آوری : فن آوری ها باید مناسب این کار باشد . هر دو بخش مورد نظراست هم به معنای حرفه و هم به معنای ابزار آلات و ماشین آلات ,

مهارت کار کردن با ماشین آلات نیز مهم است و این یکی از معضلات ماست اگرچه در سازمان های ما فن آوری دارند. ظرفیت استفاده از آن باید برای مدیریت دانایی ایجاد شود . ۶) بسیج فرهنگی : یکی از زیربناهای مورد نیاز و پیش نیاز مدیریت دانایی آمادگی فرهنگی است . دانشوران نیازمند احترام هستند و برای آنها بسیار مهم است آنها را به شغلشان بشناسیم و به واسطه کاری که انجام می دهند , مورد احترام قرار گیرند نه به واسطه پُست سازمانی شان . این فرهنگ باید در سازمان ها ایجاد شود . این فرهنگ باید جا بیافتد که اگر فردی در سازمان , اشتباه کرد , اشتباهش را بپذیریم و برای اشتباهش تشویقش کنیم , که بابت اشتباهش جسارت داشته است , افراد را بر اساس نتیجه کار بسنجیم نه بر اساس اجرای فرآیند . ۷) نظام های استخدامی : نظام های استخدامی باید متناسب با مدیریت دانایی باشد اصحاب دانایی متخصص هستند نه مستخدم و یکی از مشکلاتی که برای سازمان های اداری ژاپن ایجاد شده است همین امر است استخدام در ژاپن مادام العمر است اما دانش وران به دنبال نقل مکان هستند , وفاداری سازمانی آنها کم است , در نتیجه استخدام مادام العمر را به چالش کشیده اند . به همین جهت اگر بخواهیم برای وفاداری افراد فکری کنیم باید در جاهای دیگر سرمایه گذاری کنیم . در نظام های استخدامی کارمندان را داوطلب ببینیم نه مستخدم . ۸) مستند سازی و ایجاد حافظه سازمانی : مستند سازی و ایجاد حافظه سازمانی از زمینه ها و ظرفیت های اصلی است که باید برای مدیریت دانایی ایجاد شود . بخش مهمی از دانش از تجربه مسئولین به دست می آید . ضعیف ترین رده مستند سازی و ایجاد حافظه سازمانی آرشیو است . یعنی بایگانی کردن . گاهی اوقات وقتی می خواهیم به سابقه موضوعی مراجعه کنیم با انبوهی از پرونده های خاک خورده مواجه می شویم که باید قابلیت استفاده از آنها را ایجاد کنیم. منبع : مجله مدیریت , سال هجدهم , ش ۱۲۳ , ۱۲۴ مرداد و شهریور ۱۳۸۶

مدیریت دانش و بهره وری

مدیریت دانش و بهره وری... Knowledge management and productivity گردآوری و تدوین: علیرضا جلیل زاده- کارشناس ارشد مدیریت دولتی

ar_jalilzadeh@yahoo.com

مقدمه : در قرن حاضر که با تحولات پیچیده ای همراه است بسیاری از سازمان ها با دغدغه بودِ ونبود روبرو هستند سازمانها با توسل به انواع روشها و ابزارهای فرادهنده در صحنه کسب و کار باقی بمانند و از بلعیده شدن و یا کنار رفتن توسط شرکتها و سازمانهای دیگر محفوظ بمانند در این حالت آنچه که سازمانها را می تواند در صحنه رقابت و کسب کار ابقا کند داشتن یک مزیت رقابتی پایدار و غیر قابل تقلید است که از نو آوری و خلاقیت منحصر به فرد ناشی می شود تنها در این حالت است که سازمانها می توانند در صحنه رقابت حرفی برای گفتن داشته باشند و این امر جز بوسیله مدیریت دانش میسر نمی شود سازمانها با نوآوری و خلاقیت می توانند زمینه تولید دانش و فهم را فراهم آورند و با بالنده نمودن کارکنان می توانند به بهره وری لازم دست یابند و سهم نسبتاً قابل قبولی از بازار را به خودشان اختصاص دهند . مدیریت دانش : مدیریت دانش (knowledge management) واژه ای است که درسالهای اخیر کابرد گسترده ای در سازمانها پیدا کرده است و به یک موضوع مهم و حیاتی در حوزه کسب و کار تبدیل شده است . امروزه بیشتر جوامع علمی و آگاهان از تجارت و کسب و کار بر این باورند که فقط سازمانهایی می توانند در عرصه های رقابتی بر تریهای بلند مدت و مزیت رقابتی هود را حفظ کنند که از قدرت دانش برتری بر خوردار باشند و بتوانند علاوه بر استفاده صحیح و بهینه از دانش موجود خودشان ، دانش جدیدی تولید کنند و آنرا عرضه نمایند مدیران سازمانهای امروزی وظیفه دارند علاوه بر اینکه ماموریتها و اهداف سازمان را تحقق بخشند ، ارزشهای سازمانی را حفظ و متعالی کنند و این امر ، جز با تولید دانش و مدیریت صحیح آن امکان پذیر نمی باشد. تعریف دانش: از واژه دانش تعاریف

متعددی وجود دارد که به چند مورد آنها می توان اشاره کرد: – دانش ، مجموعه مدلهایی که ویژگیها و رفتارها را در یک قلمرو مشخص توصیف می کند و ممکن است در سخن اشخاص فرایندهای تولید و اسناد موجود باشد. (عدلی فریبا،۱۳۸۴ ص۵). – دانش، شامل استراتژی ، عمل ، روش و رویکرد است و به سوال چگونه جواب می دهند .(همان منبع). – پولانی و کانتر (۱۹۶۲ و۱۹۹۹) دانش را قدرت اقدام و اخذ تصمیمات ارزش آفرین تعریف کرده اند . در مورد تعریف مدیریت دانش (kM) عقاید متعددی وجود دارد بعضی اصولاً ـ این سوال را مطرح می کند که آیا دانش قابل اداره است یا خیر ؟ بعضی ها آنرا شکل تکامل یافته تکنولوژی اطلاعات (IT) یا مدیریت اطلاعات می دانند ولی ، وجود این صاحب نظران تعاریف مختلفی از مدیریت دانش ارائه داده اند که برخی از آنها اشاره می شود . مکینتاش ۱۹۹۷ : مدیریت دانش تجزیه و تحلیل موجود و مورد نیاز دانش است شامل فرایندهای برنامه ریزی و کنترل برای توسعه و دارائیهای دانش برای نیل به اهداف سازمانی . کانتر : مدیریت دانش فرایند سیستماتیک و سازمانی برای کسب ، سازماندهی و انتقال دانش صریح و تلویحی کارکنان است ، این هدف که دیگران از دانش برای اثر بخش و بهره وری استفاده کنند . اسکیم : مدیریت دانش عبارتست از مدیریت سیستماتیک و آشکار دانش که با فرایندهای خلق ، جمع آوری ، سازماندهی ، اشاعه و کاربرد دانش پیوند دارد . ضرورت و اهمیت مدیریت دانش : جهان گرایی و رقابت باعث شد تا دانش به عنوان اندیشمند ترین منبع استراتژیکی شناخته شود و توانائی سازما به منظور کاربرد دانش برای استفاده از فرصتهای باز در حل مسئله مهم ترین توانائی آن گردد . سازمانی که درباره مشتریان ، تولیدات ، تکنولوژی و بازار اطلاعات بیشتر داشته باشد در مقایسه با رقابتی جهانی بهتر عمل می کند . در بازار های رقابتی و نوآورانه برای کسب و خلق مزیت رقابتی ، دانش باید با روشهای مناسب تری تکامل یابد و به نسبت سریعتری توزیع شود . در محیطهای فراپیچیده و پر از آشوب امروزی که بازارها با انبوه نوآوری اشباع شده است ، سازمانها تلاش می کنند در میدان رقابت بر رقبای بیرحم خود پیروز شوند . محیطی که بیشتر به میدان جنگ و نبرد و تلاش برای پیروزی شبیه شده است در چنین محیطی مهم ترین دغدغه سازمانها و مدیریت آنها متفاوت بودن از بقیه است . سازمانها در تلاش هستند تا از بقیه متمایزتر باشند و این مسیر نیست مگر اینکه آنا دارای یک قاطعیت اصلی در محیط کسب و کار باشند . قابلیت اصلی هر سازمانی را می توان دسترسی منابع سازمانی ، فرایندها یا توانائیهایی که سازمان را از رقبا متفاوت می کند و باعث دسترسی موفق و آسان آنها به بازارها می گردد تعریف کرد . البته در این زمینه هر مهارت یا توانئی را نمی توان قابلیت کلیدی یا مزیت رقابتی دانست بلکه مهارتها یا توانائیهایی مدنظر هستند که برای سازمان ، ارزش افراد مقابل توجهی به همراه داشته باشد به راحتی توسط رقبا تقلید نشود . در حال حاضر بین مدیریت دانش و خلق و ایجاد و مزیت رقابتی پایدار در بازار ارتباط محکمی وجود دارد و ماهیت پنهان دانش سازمانی آن را به صورت منبع منحصر و یگانه ای درآورده است . در حال حاضر دانش سازمانی به عنوان یک دارائی مهم و جاودانه سازمان تلقی می شود دارائی که نامحسوس است و نقش برجسته ای در رشد آینده سازمان دارد هر چند که نمی توان به طور دقیق مشخص کرد که این دارائی در چه زمانی عوایدی برای سازمان ایجاد خواهد کرد ولی آنچه که این دارائی را نسبت به دارائیهای اقتصادی دیگر متمایز می سازد جاودانه بودن آن نسبت به سایر دارائیهاست . اصول مدیریت دانش (Km) : داونپورت (۱۹۹۸) ده اصل را برای راهنمائی مدیران دانش مطرح کرد : ۱–مدیریت دانش گران است .(سرمایه گذاری بالائی را می طلبد) ۲–مدیریت دانش اثر بخشی به راه حلهای چندگانه افراد تکنولوژی نیازمند است . ۳–مدیریت دانش بسیار سیاسی است . ۴–مدیریت دانش به مدیران دانش تنیازمند است . ۵–انتفاع مدیریت دانش باشی از نقشه ها و بازارهاست نه عدلها و سلسله مراتب . ۶–سیستم سازی دانش و کابرد آن اغلب فعالیتهای مصنوعی هستند . ۷–هدف مدیریت دانش بهبود فرایندهای کاردانش است . ۸–دستیابی دانش فقط آغاز راه است . ۹–مدیریت دانش بی انتهاست ۱۰–مدیریت دانش به قرارداد دانش نیاز دارد . مدیریت دانش و یادگیری سازمانی : شکی نیست که مدیریت دانش در ابعاد وسیعتری باعث یادگیری در جنبه های فردی و سازمانی می شود که هر کدام از این جنبه ها می تواند در بهره وری

سازمانی ما می توانیم مزیت رقابتی آینده را بوجود آوریم . وی یادگیری را در بعد فردی و سازمانی مد نظر قرار می دهد . آنچه که در اینجا مد نظر است مدیریت دانشی که منجر به یادگیری بعد فردی و در نهایت بهره وری نیروی انسانی می شود . هر چند که یادگیری فردی از جمله عوامل کلیدی است که سرانجام منجر به یادگیری سازمانی و بهره وری سازمان می شود . درفرایند انجام کارهای روزانه یک مؤسسه کارکنان در سوال بسیار واضح پیش رو دارد : –چه دانشی را افراد برای انجام کارهای خودشان نیاز دارند ؟ –و چه چیز می تواند آنها را در رسیدن به آن کمک کند ؟ «پیتر سنگه دریک گی نه زنی آشکار مخصوص به خودش بود شرح می دهد که : موج اول Km در کل درباره دانش نبود آن درباره اطلاعات بود ، چگونگی شکار آن ، ذخیره کردن آن ، حصول مجدد آن ، دسترسی به آن و تمام قسمتهایش بوده آن تنها یک بخشی بزرگ برای فروش تکنولوژی اطلاعات تحت عنوان دانش مدیریتی بود » (Integreting complexity , Knowledy management and organizational learning . mark w. meebry) در مقابل موج اول Km امروزه ، با نسل دوم دانش سازمانی مواجه می شویم «دکتر ین نسل دوم ، دانش سازمانی را کشف می کند و آنرا به عنوان یک مفهوم مهم و شایسته احترام قبول می کند درک اینکه دانش چگونه ایجاد می شود آن چگونه تسهیم می شود و در میان یک سازمان اشاعه پیدا می کند . مفاد تئوری نسل دوم برای وجود فرایندهای دانش و چرخه زندگی دانش در سازمانهای انسانی است در حالیکه تفکر نسل اول چنین شالوده ای ندارد » (همان منبع) . در واقع مقایسه Km نسل اول و دوم تقریباً مقایسه تقلید در برابر نوآوری است . مدیریت دانش و بهره وری : یکی از اساسی ترین سوالها در زمینه استراتژی منابع انسانی که برای مدیران مؤسسه مطرح می شود اینست که مدیریت منابع انسانی هر سازمان چگونه می تواند می تواند کارآمد تر شود ؟ به این منظور جهت بهبود عملکردشرکت در صنعت مربوطه و حتی بدست آوردن مزیت رقابتی پایدار چه کارهایی در مدیریت منابع انسانی می توان انجام داد ؟ در هر سازمان بهره وری از جمله ساز و کارهائی است که دائمی باید مورد توجه و نظر سازمان باشد . این بخاطر اینست که در بهرهوری مزیت رقابتی حاصل می شود . آنچه که در سازمان اساس بهره وری است انسانهای فرهیخته و دانش آفرین است که با درایت و توان تبدیل فکر به کالا و محصول و خدمت را دارند . زیرا اساس بهره وری در سازمان ، بهرهوری در فکر و اندیشه است . امروزه مزیت رقابتی سازمانها در منابع انسانی فرهیخته و توسعه یافته است و این بخاطر آنست که تجهیزات مواد و امکانات فیزیکی ، دارای حد مشخصی است و قابلیت تبدیل شدن آن به مزیت پایدار محدود است ولی آنچه دارای قابلیت نامحدود بوده و ماندگاری پایدار در بازار رقابت تضمین می کند منابع انسانی است . در سازمان ها ، کارکنان زیادی وجود دارند و در صورتیکه قابلیتها ، تفکر ، ذهنیت و مجموعه توانمندیهای کارکنان به عملکرد مطلوب تبدیل شود . سازمان شاداب ، سودآور و برتر خواهد بود . سرآمدی سازمانها در گرو سرآمدی کارکنان است یعنی برای داشتن سازمانی متعالی و سرآمد ابتدا بایستی کار را سرآمد و متعالی نمود تا با این کارکنان تعالی یافته ، راه تعالی سازمان را شروع و ادامه دهند . تعالی و سرآمدی کارکنان ، پرورش مجموعه توانمندیهای ذهنی ، فکری ، نگرشی و دانشی حاصل می شود . بر این اساس لازم است سازمانها ، کار توسعه منابع انسانی را به صورت نظام دار ، جهت دار و کاربردی دنبال نمایند . یکی از این روشها ، پیاده کردن و به کارگیری اصول مدیریت دانشی در سازمانهاست که از این طریق بتوان انسانهائی توسعه یافته و بالنده پرورش داد که بتوانند مزیتهای پایدار برای سازمان ایجاد نمایند چون در فرایند بهره وری آنچه نقش اساسی در بهره وری دارد ، نمودن کارکنان است که بتواند ظرفیتهای جدید ایجاد نمایند . « زمانی که کارکنان از بالندگی لازم برخوردار باشند ، بهره وری نهادی شده و بهبود نمی یابد در فرایند توسعه منابع انسانی کارکنان سازمان به مجموعه ای از کیفیت مجهز می شوند که این کیفیت موجب جامع نگری و متعادل عمل کردن می گردد . یکی از شاخصهای انسان توسعه یافته ، بهرهور عمل کردن آنست و این بدان معناست که توسعه یافتگی در تخصصی عمل کردن نیست بلکه در اینست که فرد از تخصص خود به شکل بهره ور در سازمان دانشی و مفاهیم استراتژی مرتبط به عنوان اجزاء مهم و ضروری برای سازمانها به منظور بقا و حفظ توان رقابتی تر جمع می شوند .

توجه به مدیریت دانشی توسط مدیران ضروری شده است . برای جنبش خصوصی و دولتی هر دو ، مدیریت دانشی به عنوان پیش شرط بهره وری و انعطاف بیشتر محسوب می شود (ماریا مارتنسون ۱۹۹۹) . سازمانها دریافته اند که مزیتهای رقابتی تکنولوژی محور گذرا هستند و تنها مزیتهای رقابتی پایداری که دارند کارکنانشان هستند این توان باعث منتخب دار شدن منحنی های یادگیری گردیده زیرا سازمانها برای تطبیق سریع ، پاسخگوئی سریع تر ، شکل دهی پیش نگرانه صنایع خود رد حال تلاش مضاعف هستند (همان منبع) . منابع : -عدلی، فریبا ،مدیریت دانش وُلت به فراسوی دانش، چاپ اول ، ۱۳۸۴ ، انتشارات فراشناختی اندیشه -مارتنسون ماریا ، بررسی نقاط مدیریت دانش به عنوان ابزار مدیریتی، ترجمه منصور مجدم ، نشریه تدبیر، شماره ۱۱۰ ، بهمن ۱۳۷۹ . -جعفری افسانه ، مدیریت مبتنی بر دانش ، تدبیر، شماره ۱۷۲ شهریور ۸۵ -Mark w.mcelory . Integratin complexity tholy ,Knowledyment and arganizational learning .

مدیریت دانش؛ ارائه یک الگوی جامع

استقرار الگوی مبتنی بر مدیریت دانش مستلزم ادراک مفاهیم اساسی آن استKnowledge Management:A Comprehensive Pattern چکیده عدم اطمینان که نتیجه تغییرات مداوم در عوامل متشکله محیط است بسیاری از سازمان ها و شرکت های حاضر در عرصه رقابت جهانی را بر آن داشته که رفتاری متفاوت با آنچه که تا به حال در تئوری های مدیریت بیان شده است در پیش گیرند . بررسی عوامل به کار گرفته شده توسط شرکت های موفق در جهت اثربخش ماندن در شرایط عدم اطمینان توجه مدیران و صاحبنظران را به فرآیندی (علمی) تحت عنوان مدیریت دانش و الگو های پیاده سازی آن جلب نموده است . باید توجه داشت که استقرار الگوی مبتنی بر مدیریت دانش مستلزم ادراک مفاهیم اساسی آن(داده، اطلاعات ، دانش ، مدیریت دانش و خردمندی)، ایجاد زیر ساختهای مناسب (شیوه جدید اداره کارکنان ، تغییر الگوهای ارتباطی ، ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب و...) و توجه به عواملی که ممکن است موجب شکست این پروسه شوند(عدم مطالعه کافی،عدم تداوم مدیریت پروسه) می باشد. پیشگفتار درعصر حاضر تغییر در علم و فن آوری به قدری فزونی یافته که بسیاری از متفکرین بر این عقیده شده اندکه شتاب در نوآوری محصولات و ایجاد دانش جدید از سرعت یادگیری بشر فراتر رفته است پس وی حتی اگر تمام زمان و نیروی در اختیار خود راهم صرف یادگیری نماید باز از علم روزدنیا عقب خواهدبود. با وجود این محیط پویا و متلاطم شرکت هایی را می توان یافت که طی یک دوره زمانی کوتاه طیف وسیعی از انواع محصولات و خدمات را مقارن با سلایق بی شمار خریداران و با رقابت پذیری بالا روانه بازار نموده و روز به روز بر تعداد مشتریان خود می افزایند،آنها نه تنها به فناوری‌های موجود که لازمه بقای سازمان است دسترسی دارند بلکه تکنولوژی هایی را فراتر ازآنچه که در محیط رقابت یافت می شود و یا در ذهن مشتریان نقش بسته ولازمه برتری درتجارت است ارائه می دهند. به راستی راز موفقیت اینان چیست؟ نوناکا(۱۹۹۱) مطرح می کند که شرکت های موفق شرکت هایی هستند که به طور پیوسته برای حل مسایل جدید و ناآشنا دانش جدید خلق می کنند، آن را به طور گسترده در سرتاسر سازمان پخش و به سرعت به فناوری ها و محصولات جدید تبدیل می‌کنند. لاتی و بیرلین (۲۰۰۰) بیان می کنند : تنها مزیت رقابتی ماندگار برای هر شرکت ارزشی است که آن شرکت برای مشتریانش ایجاد می کند. منشأ این ارزش ایجاد و انتقال اطلاعات مهم از کارکنانی است که با مشتریان در ارتباط مستقیم هستند به کارکنانی که توانایی خلق اطلاعات جدید و مهم را دارند و مجدداً از این کارکنان به کارکنان گروه اول برای عمل است. غالباً اطلاعات جدید مستلزم نوآوری است و از این رو مدیریت نوآوری برای اکثر شرکت ها از اهمیت زیادی برخوردار است. نوآوری یک فرایند در حال تکوین است که در آن سازمان ها مشکلات را ایجاد و تعریف می کنند و آنگاه دانش جدیدی برای حل آنها می آفرینند. تولید و ترکیب پیوستهٔ دانش جمعی سازمانی توانایی خاصی را به یک شرکت می دهد تا بتواند دربازاربهتر ازدیگران عمل کند (براون و داگیر ۱۹۹۸).

داونپـــورت و همکـاران (۱۹۹۶) اینگونه اظهـار می دارنـد: در رویـارویی بـا رقـابت هـای جهانی و محیط های پویا به سازمان ها توصیه می شود که برای دسترسی به بازارهای جدید و فناوری های نوین از تخصص ومهارت های افرادی با استعدادهای متنوع بهره گیری کننـد. سازمـان هـای سلسله مراتبی بزرگی که زمـانی به لحـاظ تسـهیلات فیزیکی و زیرسـاخت های فناوری گسترده خویش رسوخ ناپـذیر تلقی می‌شونـد امروزه در پاسخ به بازارهـای ناپایـدار و نیز برآوردن نیازهـای مشتریـان، از حیث ارائه سـریع کالاها و خـدمات، بـا مشـکل مواجه گردیـده انـد. بنـابر نظر مـدیران، برای بقـا در محیط های پیچیـده و پویا ضـروری است که سازمان ها از چابکی و انعطاف پـذیری لازم برخوردار باشـند و نیز در اداره دانش به صورت کارا عمل کنند. مع هذا، اکثر مدیران در درک جنبه هـای عملی مـدیریت دانش بـا چالش های زیادی روبرو هسـتند (دانپـــورت و همکاران ۱۹۹۶). تام اسـتوارت در سال(۱۹۹۴) طی مقاله‌ای در مجله فورچون، این مسئله را به شرکت‌ها یادآوری کرد که به آنچه می‌دانند (سرمایه فکری) بیش از آنچه دارند (سرمایه مـادی) اهمیت دهنـد. پس از وی، پیتر دراکر دانش را به عنوان پایه‌هـای رقابت در جامعه فراصـنعتی معرفی کرد. همانطور که دیـده می شود بسـیاری از صاحب نظران با در نظر گرفتن شـرایط موجود، درباب ضـرورت استفاده از مدیریت دانش به اظهار نظر پرداخته وبه گونه ای اهمیت آن را بیـان داشـته انـد.در پی مطـالب بالاـ سوالاـتی مطرح می شود ــ ،دانش به چه چیزی اتلاق می گردد؟ آیا مـدیریت دانش همان مـدیریت اطلاعات است؟ بحث مـدیریت دانش چه مباحثی را در بر و به دنبال خود خواهـد داشت؟ هـدف از اجرای مـدیریت دانش چیست؟ آیـا بین مـدیریت دانش و ساختـار سازمـانی ارتباطی وجود دارد؟ چه پیش نیازهایی برای به اجرا در آوردن آن لازم است؟ دلایل عـدم موفقیت مـدیریت دانش در سازمان ها کدامنـد؟ نوناکا و تاکوچی در کتاب«سازمان دانش زا» (۱۹۹۵) مدعی شدند که تاکنون مدیران کمی موفق به درک مفهوم مدیریت دانش شده اند. چرا که ایشان معنای دانش و الگوهای خلق و به کارگیری آن را بـد فهمیـده انـد. حال آنچه ضـرورت می یابـد پایان دادن به مسئله عـدم درک مدیران از این مفهوم می باشـد تشـریح سوالات ذکر شـده و ارائه الگویی که مـدیران وعلاقه منـدان به این بحث بتواننـد ازآن اسـتفاده نماینـددر همین راستا صورت می گیرد، برای فتـح باب به تعریفی مقـدماتی و جامع از مـدیریت دانش بسـنده می کنیم و در مراحل بعـد به تفسـیرموضوع خـواهیم پرداخـت. مـدیریت دانش فرآینـدی درون سازمـانی اسـت کـه حیطـه عملی برون سازمـانی دارد و به شـناسایی، ارزیـابی ، سازمانـدهی ،ذخیره و به کارگیری دانش باهـدف تامین نیازها واهـداف سازمان می پردازد. تشـریح عناصـر، مفاهیم و فرآیندهای متشـکله مـدیریت دانش جهت دریـافت درکی عمیق وجامع ازالگوی مـدیریت دانش لازم است ابتـدا پاره ای از اصـطلاحات و فر آیندها که این سیسـتم برمبنای آن ها شـکل می یابد و به نو به ای اجزای منفک ناشدنی آن میباشند شرح داده شوند : داده (Data ــ)یـک واقعیت از یـک موقعیت و یـا یک مورد از یک زمینه خاص بـدون ارتباط با دیگر چیزهاست.در حقیقت، داده ها حقایق و واقعیتهای خام هسـتند. داده ها حداقل متن را دارند وبه تنهایی مفهوم موضوع بزرگتری را القا نمی کنند، تا زمانی که مورد پردازش واقع شوند.۱۲۰۰ ، مرداد و قیمت ، بدون هیچ ارتباطی نمونه ایاز داده ها میباشند. اطلاعات (Information ــ)اضافه کردن زمینه و تفسیر به داده ها و ارتباط آنها به یکدیگر، موجب شکل گیری اطلاعات می شود. ارتباط داده ها به اطلاعات منجر می گردد ا گر مـوجب درک مفهـوم آن هــا شـود.قیمـت کلای X در مـــاه مرداد ۱۲۰۰ریـــال بـود نمـونه ای سـاده برای اطلاعـات اسـت. دانش (knowledge ــ)اضـافه کردن درک و حـافظه به اطلاعات موجب توسعه طبیعی پس از اطلاعـــــات می گردد. خلاصه سازی هر چه بیشتر (انباشت) اطلاعات اولیه به دانش منجـــــر می شود. دانش را در این حالت می توان بینشهای حاصل از اطلاعات و داده هایی تعریف کرد که می توانـد به روشـهای مختلف و در شـرایط گوناگون موثر و قابل تقسیم باشد. دانش به حداقل رساندن جمع آوری و خوانـدن اطلاعات است نه افزایش دسترسـی به اطلاعات. دانش کارآمـد کمک می کند تا اطلاعات و داده های ناخواسـته حذف شوند. دانش یک ادراک و فهم است که از طریق تجربه، اسـتدلال، درک مسـتقیم و یادگیری حاصل می شود. اگر ما بتوانیم پیش بینی کنیم که قیمت کالای X در ماه اسفند همان سال حدوداً چقدر خواهد بود به نوعی دانش دست یافته ایم. دانش سازمانی

در خدمات وتولیدات سازمان انعکاس می یابد ومؤلفه اصلی آن تعامل است. در سازمانی که میزان تعاملات میان اعضا اندک است، بیشتر دانش به جای سازمان در کنترل افراد خواهدبود. با وجود این، بخش عظیمی از دانش در داخل سازمان ازطریق تعاملات و جلسات غیررسمی بین کارکنان درونی می شود. (بات، ۱۹۹۸) عده ای دانش در سطح سازمان را با هوش وخرد حرفه ای برابر می دانند(نانوکا ۱۹۹۴) اشاره به این نکته ضروری است که خرد (Wisdom) همان کاربرد دانش است.برای مثال اگر شرکت آلفا باتوجه به دانش خود ، در مورد خرید کالای X اقدام منطقی به عمل آورد از نوعی خردمندی بهره برده است. دوشکل از دانش سازمانیرا می توان متصور شد دانش صریح و دانش ضمنی،این دو عبارت اولین بار توسط پولانی(POLANYI, ۱۹۶۶) معرفی شد، لیکن عمومیت آنها در مباحثات امروز ناشی از کتاب «سازمان دانش زا» نوشته نوناکا و تاکیوچی است.آن ها در این کتاب اینگونه بحث می کنند دانش صریح همان دانش رسمی یا سخت است که داده ها، رویه های سازمانی، نرم افزارها، فیلمها، گزارشهای سازمانی، بیانیه ماموریت، نمودار سازمانی مثال های بارز آن هستند. این نوع دانش به سادگی قابل پردازش رایانه ای، انتقال الکترونیکی و ذخیره در پایگاههای داده است. شاخصهای سنجش این نوع دانش نیز سخت و شمارش پذیر است: افزایش کارایی، قیمتهای پایین یا افزایش بازگشت سرمایه. اما نوع دیگری از دانش در سازمان وجود دارد که دیگر به صورت عینی قابل پردازش نیست، بلکه خاصیتی ذهنی دارد؛ بخش زیادی از تولید دانش در سازمان مرتبط با به کارگیری این نوع غیرصریح از دانش و تبدیل آن به فناوریها و محصولات واقعی است. اگرچه هردوی آنها دو روی یک سکه اند؛ باید توجه نمود که دانش ضمنی برای انجام امور و فعالیتها ضروری است و وابسته به افراد و درون ایشان است ولی دانش صریح سازمان غیروابسته به افراد است، لیکن به پشتوانه دانش ضمنی کارکنان رشد می کند. حال چهار نوع تعامل در درون سازمان شکل می گیرد که موجب پیدایش چهار نوع فرآیند خلق و تبدیل دانش میگردند. از ضمنی به ضمنی که قابلیت کمتری در ایجاد تحول سازمانی دارد، از صریح به صریح ، از ضمنی به صریح ودست آخر از صریح به ضمنی : دانش ضمنی یک فرد با مطرح شدن در جمع مبدل به دانش ضمنی دیگران می شود و دانش صریح سازمان با درونی شدن و تجربه شخصی به دانش ضمنی تبدیل می گردد. نظر به آنکه هدف غایی مدیریت دانش بر کاربرد دانش خلق شده استوار است بررسی سلسله مراتب کارکردی دانش نیز ضرورت میابد ، این سلسله مراتب توسط کوئین و همکارانش (۱۹۹۶) در مورد دانش حرفه ای یک سازمان به کار گرفته شده وآن را به ترتیب صعودی اهمیت در چهار سطح کارکردی تعریف کرده اند: ۱. دانش درک یا دانستن چه چیزها(KNOW – WHAT)، این سطح از دانش، برای سازمان ضروری است، لیکن برای موفقیت تجاری کافی نیست. ۲. مهارت پیشرفته یا دانستن چگونگی ها(KNOW – HOW)، این سطح از دانش برای سازمان ارزش افزوده زیادی به دنبال می آورد. ۳. فهم سیستم ها یا دانستن چراها(KNOW – WHY) ، این دانش به افراد حرفه ای اجازه می دهد تا از سطح اجرای وظایف فراتر روند و به حل مسایل وسیع تر و پیچیده تر بپردازند و ارزشی فوق العاده را برای سازمانها ایجاد کنند. ۴. خلاقیت خودانگیخته یا توجه به چراها(CARE – WHY) : شامل انگیزه، اشتیاق و تطبیق برای موفقیت می شود. گروههایی که این خصوصیت را دارند معمولاً نتایج بهتری از گروههای با سرمایه فیزیکی بیشتر تولید می کنند. بدون این خصوصیت، دانش حرفه ای سازمان ممکن است دچار رخوت شود و از تغییر و بهبود در جهت تطابق با الزامات محیط پیرامونی باز بماند.کوئین اظهار می دارد که سه سطح اول دانش حرفه ای می توانند در سیستم های سازمان، پایگاههای داده یا فناوریهای عملیاتی موجود باشد؛ اما سطح چهارم مرتبط با فرهنگ سازمانی است. وی همچنین خاطرنشان می کند که اکثر سازمانها تمرکز آموزشی خود را روی سطح اول می گذارند و کمتر به سطوح بالاتر می پردازند.در مورد اهمیت فرهنگ سازی در قسمت های بعدی توضیح مفصلی داده خواهد شد. در پایان این بخش و برای تکمیل بحث به توضیح دو موضوع که مهم به نظر می رسند می پردازیم تا احیاناً اگر ابهاماتی در مورد آن ها وجود دارد بر طرف گردند یک از آن ها اعتبار بخشی به دانش است،اعتباربخشی به دانش، به گستره هایی اشاره دارد که شرکتها می توانند بر دانش بیافزاید و اثرات آن را بر محیط

سازمانی ارزیابی کننـد.مضوع بعدی این است که آیا برای خلق دانش جدید، دانایی قبلی لازم است. پاسخ، آری، زیرا این اطلاعات افراد است کـه منجر به خلـق دانش جدیـد می شـود و همین دانش است که به" دانـایی قبلی "لازم برای پردازش اطلاعـات جـدید تبدیل می گردد. بنابراین،نکتهٔ مهم برای کسانی که دستاندرکار اجرای مدیریت دانش هستند تمرکز بر تهیهٔ اطلاعات مناسب برای خلق دانـایی قبلی اسـت. ارائـه : علی ادبی فیروزجـایی منبـع : مـدیریت دولـتی در ایران {beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهـده متن انگلیسـی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید} "Knowledge Management Introduction Enterprises are realising how important it is to "know what they know" and be able to make maximum use of the knowledge. This knowledge resides in many different places such as: databases, knowledge bases, filing cabinets and peoples' heads and are distributed right across the enterprise. All too often one part of an enterprise repeats work of another part simply because it is impossible to keep track of, and make use of, knowledge in other parts. Enterprises need to know: what their knowledge assets are how to manage and make use of these assets to get maximum return. Most traditional company policies and controls focus on the tangible assets of the company and leave unmanaged their important knowledge assets. Success in an increasingly competitive marketplace depends critically on the quality of knowledge which organisations apply to their key business processes. For example the supply chain depends on knowledge of diverse areas including raw materials, planning, manufacturing and distribution. Likewise product development requires knowledge of consumer requirements, new science, new technology, marketing etc. The challenge of deploying the knowledge assets of an organisation to create competitive advantage becomes more crucial as: The marketplace is increasingly competitive and the rate of innovation is rising, so that knowledge must evolve and be assimilated at an ever faster rate. Corporations are organising their businesses to be focused on creating customer value. Staff functions are being reduced as are management structures. There is a need to replace the informal knowledge management of the staff function with formal methods in customer aligned business processes. Competitive pressures are reducing the size of the workforce which holds this knowledge. Knowledge takes time to experience and acquire. Employees have less and less time for this. There are trends for employees to retire earlier and for increasing mobility, leading to loss of knowledge. There is a need to manage increasing complexity as small operating companies a re trans-national sourcing operations. A change in strategic direction may result in the loss of knowledge in a specific area. A subsequent reversal in policy may then lead to a renewed requirement for this knowledge, but the employees with that knowledge may no longer be there. Definition Knowledge assets are

the knowledge regarding markets, products, technologies and organisations, that a business owns or needs to own and which enable its business processes to generate profits, add value, etc. Knowledge management is not only about managing these knowledge assets but managing the processes that act upon the assets. These processes include: developing knowledge preserving knowledge using knowledge, and sharing knowledge. Therefore, Knowledge management involves the identification and analysis of available and required knowledge assets and knowledge asset related processes, and the subsequent planning and control of actions to develop both the assets and the processes so as to fulfil organisational objectives. Why is Knowledge Management Difficult There are many problems associated with identifying these knowledge assets and being able to use them and manage them in an efficient and cost-effective manner. Enterprises need: to have an enterprise-wide vocabulary to ensure that the knowledge is correctly understood to be able to identify, model and explicitly represent their knowledge to share and re-use their knowledge among differing applications for various types of users this implies being able to share existing knowledge sources and also future ones to create a culture that encourages knowledge sharing. Knowledge engineering methods and tools have come a long way towards addressing the use of a company's knowledge assets. They provide disciplined approaches to designing and building knowledge-based applications. There are tools to support the capture, modelling, validation, verification and maintenance of the knowledge in these applications. However these tools do not extend to supporting the processes for managing knowledge at all levels within the organisation. At the strategic level the organisation needs to be able to analyse and plan its business in terms of the knowledge it currently has and the knowledge it needs for future business processes. At the tactical level the organisation is concerned with identifying and formalising existing knowledge, acquiring new knowledge for future use, archiving it in organisational memories and creating systems that enable effective and efficient application of the knowledge within the organisation. At the operational level knowledge is used in everyday practice by professional personnel who need access to the right knowledge, at the right time, in the right location. A Knowledge Management Framework The knowledge management framework we use was originally based on work by van der Spek and de Hoog. It covers identifying what knowledge assets a company possesses Where is the knowledge asset? What does it contain? What is its use? What form is it in? How accessible is it? analysing how the knowledge can add value

What are the opportunities for using the knowledge asset? What would be the effect of its use? What are the current obstacles to its use? What would be its increased value to the company? specifying what actions are necessary to achieve better usability & added value How to plan the actions to use the knowledge asset? How to enact actions? How to monitor actions? reviewing the use of the knowledge to ensure added value Did the use of it produce the desired added value? How can the knowledge asset be maintained for this use? Did the use create new opportunities? Techniques to Manage Knowledge We believe that the knowledge modelling techniques that exist to support the use of the knowledge, along with traditional business management techniques, provide a starting point to manage the knowledge assets within a company. Therefore the the techniques we employ for managing knowledge within the organisation are drawn from these two distinct areas: the techniques that have been used previously from business management, for example, SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats) analysis, balanced scorecards (Kaplan, Robert S. Norton, David P. (۱۹۹۶)), modelling languages such as: IDEF (Process Flow and Object State Description Capture Method, Mayer, R., Cullinane, T., de Witte, P., Knappernberger, W., Perakath, B., & Wells, S. (۱۹۹۲)) and RADs (Role Activity Diagrams, Ould, M. (۱۹۹۳)) the knowledge techniques that have been used previously for the disciplined development of knowledge-based applications (Benus, B. (۱۹۹۳) and Schreiber, A. T., Akkermans, J. M., Anjewierden, A. A., De Hoog, R., Van De Velde, W., & Wielinga, B. J. (۱۹۹۸)). Our recommended approach is a multi-perspective modelling approach. Several models need to be developed, each of which represents a different perspective on the organisation which can be characterised as "How, What, Who, Where, When and Why" How the organisation carries out its business - modelling the business processes What the processes manipulate - modelling the resources Who carries out the processes - modelling capabilities, roles and authority Where a process is carried out - modelling of the communication between agents When a process is carried out - this specifies the control over processes Knowledge Management Roadmaps Knowledge Asset Road Maps highlight the critical knowledge assets required by an organisation to meet market needs five to ten years in the future. They are mechanisms enabling organisations to visualise their critical knowledge assets, the relationships between these and the skills, competencies and technologies required to meet future market demands. They allow: individual knowledge management actions to be defined and justified in terms of their contribution to the overall aims. effective

communication of the work and progress on the programme to the participants and observers. management aids for those involved in carrying out the programme and measuring its progress. more effective communication between users, researchers, technicians, managers and directors involved in the various aspects of the programme. sensible decisions to be taken on the opportunities for further exploiting the results of the programme. the identification of knowledge gaps that need to be filled. The Road Map is a living document regularly updated and serves as a framework for the monitoring of the knowledge management programme. The document reflects the current state of the interrelationships between work in progress and proposed for the future and the overall milestones and aims of the programme. Our work on knowledge management road maps is more fully described (Macintosh, A., Filby, I. & Tate, A., ۱۹۹۸). IT Support for Knowledge Management AIAI, at the University of Edinburgh is concerned with how specific aspects of AI, namely modelling, ontologies and planning techniques can support knowledge management. These techniques allow an integrated support framework to be developed for knowledge management based on adaptive workflow techniques. This short web-based presentation: states what we understand the term knowledge management to mean describes the processes that an organisation has to put in place to undertake this task effectively outlines how various AI techniques can contribute to the management and finally proposes that adaptive workflow provides the infrastructure to integrate {these different techniques. {endslide

مدیریت دانش چیست؟

what is knowledge management...?مجموعه‌ای از دانش، حکمت را تشکیل نمی‌دهد مقدمه برای تعریف مدیریت دانش باید چندین واژه تعریف شود. ابتدا از داده‌ها صحبت می‌کنیم. داده‌ها منبع حیاتی به شمار می‌روند که با بهره‌برداری صحیح از آنها می‌توان داده‌ها را به اطلاعات بامعنی تبدیل نمود. بدین ترتیب اطلاعات می‌توانند به دانش و در نتیجه حکمت تبدیل شوند. به عبارتی م توان از واژگان فوق نتیجه گرفت که : – مجموعه‌ای از داده‌ها، اطلاعات را تشکیل نمی‌دهد.– مجموعه‌ای از دانش، حکمت را تشکیل نمی‌دهد.– مجموعه‌ای از حکمت، حقیقت را شکل نمی‌دهد. در واقع، اطلاعات، دانش و حکمت، بیش از مجموعه‌های فوق هستند و به نوعی کل آنها از هم اجزایی اجزا تشکیل می‌شوند، نه جمع جبری اجزا. ابتدا از داده‌ها آغاز می‌کنیم، داده‌ها نقاط بی معنی در فضا و زمان هستند که هیچگونه اشاره‌ای به فضا و زمان ندارند. داده‌ها شبیه رویداد حرف یا کلمه‌ای خارج از زمینه می‌باشند. در اینجا به" خارج از زمینه "اشاره نمودیم. خارج از زمینه بدین معنا است که داده‌ها هیچگونه رابطه‌ای با هیچ چیزی ندارند. مجموعه‌ای از داده‌ها، اطلاعات را نمی‌سازد. زیرا در این مجموعه داده‌ها با یکدیگر هیچگونه رابطه‌ای با هم ندارند. برای اینکه بتوان از مجموعه داده‌ها، اطلاعات را نتیجه گرفت باید رابطه بین داده‌های مختلف رادرک کرد. در واقع اطلاعات از درک ارتباط بین قطعات مختلف داده‌ها حاصل می‌شود. در حالیکه اطلاعات بر گرفته از درک ارتباط بین

داده‌های مختلف است اما نمی‌تواند داده‌ها را توصیف کند تا نحوه تغییر داده‌ها را با مرور زمان تشخیص دهد. اطلاعات ماهیت ایستا و خطی دارد. در اینجا از واژه دیگری به نام رابطه صحبت کردیم. الگو فراتر از رابطه است. الگو رابطه روابط است. اگر در برگیرنده سازگاری و جامعیت روابط می‌باشد و بر قابلیت تکرار و پیش‌بینی اشاره دارد. اینک، الگو می‌تواند به طور بالقوه دانش را نشان دهد. دانش زمانی شکل می گیرد که فرد بتواند الگوها و معنای شان را درک نماید. الگو به زمینه اطلاعات وابسته نیست. بلکه خود زمینه‌سازی می کند (self-contextualize) الگویر که نمایانگر دانش است، سطح بالایی از اطمینان و پیش بینی را فراهم می‌آورد و به ندت ماهیت ایستایی دارد. حکمت زمانی شکل می گیرد که فرد با اصولی که الگوها را می‌سازند، آشنا باشد. این اصول سراسری و کاملا مستقل از زمینه هستند. پس به طور خلاصه می‌توان گفت: – اطلاعات به توصیف، تعریف یا دیدگاه (چه، چه کسی، چه هنگام، کجا) وابسته است.– دانش در برگیرنده استراتژی، عمل، متد یا شیوه (چگونگی) است.– حکمت، بینش، اصول ، اخلاق (چرایی) را شامل می‌شود. توجه نمایید که داده‌ها – اطلاعات– دانش– حکمت، زنجیره‌ای را تشکیل می‌دهند . گرچه داده‌ها موجودیت گسسته هستند اما روند اطلاعات به دانش و حکمت به طور گسسته روی نمی‌دهند. ما می‌توانیم با متصل نمودن اطلاعات جدید به الگوهایی که قبلاـ درک نمودیم. الگوها را توسعه دهیم. اینک باید مدیریت دانش را تعریف نماییم. مدیریت دانش مجموعه فرایندهایی است که خلق، نشر و کاربری دانش راکنترل می کنند. همانگونه که از تعریف مشخص است، مدیریت دانش مباحث گسترده‌ای را در بر می گیرد. پس چه نقشی در عصر اطلاعات دارد؟ امروزه سازمان‌ها و شرکت‌ها با چهار مفهوم زیر سروکار دارند: – ماموریت: آنچه که سعی دارند انجام دهند– رقابت: نحوه رسیدن به بخش‌های رقابتی– کارآیی: نحوه تحویل نتایج– تغییر: نحوه مقابله با تغییرات مدیریت دانش می‌تواند توانایی سازمان‌ها و شرکت‌ها را در انجام چهار مفهوم فوق بهبود بخشد. به عبارتی می‌توان گفت مدیریت دانش رویکرد سیستماتیک خلق، دریافت، سازماندهی، دستیابی و استفاده از دانش و آموخته‌ها در سازمان‌ها است. مدیریت دانش در سازمان‌ها و شرکت‌ها به بهبود تصمیم گیری، انعطاف‌پذیری بیشتر، افزایش سود، کاهش بارکاری، افزایش بهره‌وری، ایجاد فرصت‌های جدید کسب و کار، کاهش هزینه، سهم بازار بیشتر و بهبود انگیزه کارکنان کمک می کند. مدیریت دانش را می‌توان برای فعالیت‌های مختلف مانند: عادی، منطقی، پیچیده، غیرمنتظره به کار گرفت. نکات مهم در موفقیت بهره گیری از مدیریت دانش به منظور موفقیت فرایند مدیریت دانش توجه به موارد زیر ضروری است: ۱– قابلیت اتصال: تکنولوژی به تنهایی برای موفقیت رویکرد مدیریت دانش کافی نیست. اما می‌تواند زیر ساخت مناسبی برای به اشتراک گذاشتن دانش و فعال ساز مهمی باشد. دسترسی همه بخش‌های سازمان به معمار مدیریت دانش، برنامه‌های مبتنی بر وب، دیوایس‌های سیار، ابزارهای داده کاری (data mining) ، پیشتازهای پشتیبان زیر ساخت مدیریت دانش هستند. تکنولوژی رفتارهای جدید دانش را فعال می‌سازد. ۲– محتوا: در ابتدا، سازمان باید ممیزی دانش را انجام دهد تا نقاط درونی و بیرونی تاثیرگذار بر دانش را شناسایی کند. نیروهای درونی و بیرونی تاثیر گذار بر دانش اشکال مختلفی دارند مانند: دانش مشتری یا ظهور رسانه‌های جدید. ۳– اجتماع: مدیریت دانش موفق به اجتماع عملکردها یا گروهی از افرادی که در درون سازمان همکاری دارند، وابسته است. این افراد در مراحل مختلف نظیر آماده‌سازی، راه‌اندازی، انجام عملیات و کسب نتیجه نهایی با یکدیگر تعامل دارند. ۴– فرهنگ: پشتیبانی و حمایت مدیریت ارشد، همسویی عقاید، اعتماد، انگیزش اجزا اصلی فرهنگ مدیریت دانش به شمار می‌روند و توجه مستمر به این اجزا ضروری است. به عبارتی شما باید به اطلاعاتی که از همکاران دریافت می کنید، اعتماد داشته باشید و اطلاعاتی که همکار دیگر از شما دریافت می کند با توجه به اعتمادی که به کار شما دارد، ارزشمند خواهد بود و اگر این روند استمرار یابد موفقیت مدیریت دانش را سبب می‌شود. ۵– تعاون: جریان های کاری در سازمان‌های دانش بسیار به هم وابسته هستند. این تعاون رمز موفقیت مدیریت دانش است، چرا که می‌توانند موانعی نظیر تفاوت فرهنگ‌ها را از میان بردارد و افراد سازمان را در جهت رسیدن به اهداف هدایت کند. ۶– سرمایه گذاری: سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش به منظور تسریع

بهره گیری از نوآوری‌ها و افزایش دانش افراد سازمان عامل مهمی به شمار می‌رود. پس می‌توان گفت درک سیستماتیک و توجه به نکات فوق به سازمان‌ها کمک می کند تا ممیزی دانش را انجام دهند و استراتژی مدیریت دانش اثر بخش را با موفقیت پیاده سازی نمایند.

مدیریت دانش از دیدگاه یک استراتژی

... knowledge managementمـدیریت دانش به یک موضوع مهم و حیاتی مورد بحث در متون تجاری تبـدیل شده است چکیدهدر سالهای اخیر مـدیریت دانش به یک موضوع مهم و حیاتی مورد بحث در متون تجاری تبـدیل شده است. جوامع علمی و تجاری هر دو بر این باورنـد که سازمانهای باقـدرت دانش می‌تواننـد برتری‌های بلندمـدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند. منابع نقد و بررسی و چشم‌اندازهای رقابتی سازمان‌ها نشان دهندهٔ تأثیرات این دیدگاه در عرصه‌های استراتژیک سازمان‌های تجاری است. و اگر سازمانی به راحتی نتوانـد شـکل صـحیح دانش را در جایگاه مناسب آن تشـخیص دهـد در عرصه‌های رقابتی با مشـکل مواجه خواهـد شد.مدیریت دانش با روش اسـتاندارد در ادارهٔ یک شـرکت تجاری متناسب خواهد بود. با اطمینان می‌توان گفت که پایه و اساس مـدیریت دانش در یک دوره کوتاه‌مدت به بهره‌برداری بهینه از اطلاعات قابل دسترس و منابع موجود در یک شـرکت منجر خواهد شد. در دوره‌های بلندمدت نیز می‌تواند پایه جدیدی جهت پیشـرفت و توسعه در منافع تجاری باشد و مهارت‌ها را برای آینـده مطمئن تقویت کند. در حقیقت می‌توان گفت مدیریت دانش برای همه شـرکت‌هایی که خواهان ارتقاء و پیشـرفت هسـتند به عنوان یـک نیـاز استراتژیـک مطرح می گردد. مقالـهٔ حاضـر ضـمن توضـیح و تبیین مـدیریت دانش و همچنین نقش و اهمیت آن در فعالیت‌هـای مهم یـک شـرکت تجـاری، به منظور کسب سود اقتصـادی بیشتر، به مبـاحثی از قبیل اجزا مـدیریت دانش، مـدیر دانش، مفـاهیم، کاربرد و شیوه‌های اسـتفاده از این مقوله در موضوع تجارت به عنوان یک استراتژی موفق و مؤثر می‌پردازد. مقـدمهامروزه رقابت در سطح جهانی و سـرعت افزایش تغییر و توسعهٔ مداوم در صنعت و تجارت مشکلاتی قابل توجه و فزاینده در همهٔ سازمانها محسوب می‌شونـد. آنچه مسـلم است به منظور کسب فوایـد رقابتی بلندمـدت از دیـدگاه اطلاع‌رسانی و مدیریت دانش تنها تکیه بر دسترسـی به منابع اطلاع‌رسانی خارجی و داخلی در رونـد اجرای کار کافی نیست بلکه در حال حاضـر بهره‌برداری مؤثر از آنچه که در عمل با آن مواجه هستیم و نه فقط آنچه که در اختیار داریم به یک نیاز و ضرورت شغلی تبدیل شده است.مدیریت دانش بعنوان یک استراتژی تجاری(۱)امروزه همـهٔ مدیران مکانیزم‌های متعددی را جهت بهبود کارآیی داخلی و مواجه شدن با چالشـهای مؤثر و متعدد در رقابت تجاری در اختیار دارند، اما در اصل فقط دو عامل عمده و اساسی وجود دارد که مدیران را از دیگران بعنوان فردی بی‌نظیر و توانا متمایز می‌سازد: مشتریان و کارمنـدان. ما می‌دانیم که کیفیت کار کارمنـدان، چگونگی همکاری و یاری آنها و زمینه مشترکی که تصـمیم‌گیری می کننـد عوامـل بهترین را از عوامـل عـادی و سازمان موفق را از ناموفق متمایز می کنـد، هم اکنون بیشتر سازمانها استراتژی مـدیریت دانش را بعنوان پایه اساسـی توان قابل رقابت و الگوی رشـد پایـدار را نیز بعنوان بخشـی از استراتژیهای شغلی بکـار می‌برنـد. به هر حـال، مـدیریت دانش بعنوان یـک استراتژی شـغلی تنهـا وقتی به نتیجه نهایی خواهـد رسـید که نیازهای اساسـی برآورده شده باشـند. این نیازها باید در ارتباط با یک مورد کاری مشخص که از نیازهای کاری زیر اخذ گردیده‌اند در نظر گرفتـه شـود:- ایجـاد یـک سازمـان برای سازمانـدهی مجـدد، تجدیـد سازمـان، تمرکززدایی همراه بـا نیازهـای دیگر جهت بهبـود انعطاف‌پذیری سازمانی.- یک سازمان ممتاز که در همه سطوح نیرومند است (سازمانی متمرکز، غیرمتمرکز یا سازمانی که پراکنده باشـد) - توانـایی بهبود یـافته به منظور عکس‌العمـل نشـان دادن در مقابـل نیازهای روزافزون بازار، رقابت بیشتر و پاسـخ به نیازهای جدید.- سازگاری با شـرایط کاری تغییر یافته که توسط نیروهای خارجی ایجاد شده است. (بعنوان مثال: بازارها، رقیبان، مسئولان و غیره)- سازوکارهایی که مبادلهٔ اطلاعات و دانش را در سازمان افزایش داده و آن را تسهیل می کند تا آسیب‌پذیری را در زمانی که

کارمنـدان کارهایشان را ترک می‌کنند یا زمانی که تغییرات داخلی در کارمندان ایجاد می‌شود کاهش دهد.- از بین بردن فرآیندها و مراحـل زائـد کـار و بهبـود بهره‌برداری غیر مـؤثر از منـابع انسـانی و اطلاع‌رسـانی و اسـتعدادها در مراحـل مهـم فرآینـدی کـار.- دوباره‌کاری و اجرای بیهودهٔ بنیانها و اساس مورد لزوم که بهره‌ای جز اتلاف وقت و هزینه دربر نـدارد.- برانگیختن انگیزهٔ قوی‌تر در کارمنـدان برای اطلاع‌رسـانی و بـه اشـتراک گذاشـتن دانش و آگـاهی مـؤثر.- بهره‌برداری مـؤثر از سـرمایه‌گذاری در تکنولـوژی اطلاع‌رسانی و زیرساخت‌های اطلاع‌رسانی. - بازیابی اطلاعات و دانش در صورت لزوم.اجزای اصلی مدیریت دانش استراتژیک در تصـویر یـک نشـان داده شـده اسـت: تصـویر شـمارهٔ۱ تجربـه نشـان می‌دهـد کـه اجزاء منـابع انسـانی، تکنولـوژی اطلاع‌رسـانی و اطلاع‌رسانی که در فرآیندهای استراتژیک ملحق شده، همه باید بطور فشرده در مدیریت و فرهنگ کاری سازمان ادغام شوند و تنها ایـن ترکیـب اجزا مـدیریت دانش است که توانـایی سازمـان را برای بهره‌برداری از تمـامی امکانـات اطلاع‌رسـانی و دانش سازمـانی موجب می‌شود.مدیریت دانش کلاً به توسعهٔ مستمر مربوط می‌شود۲اکثر سازمانها طی ده سال اخیر تغییرات اساسی کرده‌اند، نه تنها سازمانهـای تجـاری، بلکه سازمانهای منفرد نیز مرتباً روش کاری خود را تغییر می‌دهنـد. رسانه‌های خبری، ما را با این حقیقت آشـنا می‌سازنـد که مجموعه‌های ایجاد شـده اغلب غیرمنتظره و بطور اعجاب‌آوری خلاق و سازنده هسـتند و تغییرات باسـرعت زیاد اتفاق می‌افتند تا با نیازهای مالی و تجاری تطابق داشـته باشند. همگرایی تکنولوژی اطلاع‌رسانی و فرآیند جهانی شدن آن سبب می‌شود تا نیازها و ضـروریات نسـبت به سرعت تغییر و پیشرفت‌های سازمانی احساس شود.مدیریت دانش بعنوان یک استراتژی کاری و شغلی بطور همزمـان بر روی مرزهای چنـدگانه عمل می‌کنـد و نیز ابزاری جهت پیشـرفت کلی برنامـهٔ یک سازمان محسوب می‌گردد و از داخـل سازمـان قـدرت ایجـاد می‌کنـد تـا چالشــهای خـارجی را برطرف نمایـد و ایـن امر بـا بهره‌برداری از منـابع دانش موجـود در کارمنـدان، منابع اطلاع‌رسانی، تکنولوژی اطلاع‌رسانی و کاربردهای آن و همچنین ارتباط آنها با خریـداران و دست‌اندرکاران بازار انجام خواهـد شـد. مفهوم مـدیریت دانش تعیین‌کنندهٔ ابزاری برای انجام و پیشـرفتهای کاری است که هر دو آنها شامل اجزای کار، توزیع، محصولات و خدمات است و کلید موفقیت آن این است که توانایی اجرای فعالانه برای توسـعهٔ مستمر را دربر داشته باشد. با وجود این، مـدیریت دانش برای بهبود مـداوم همه فرآینـدهای کاری مهم تحویل و تجارت یک ابزار استراتژیک است. و این امر بر پایـهٔ این حقیقت متکی است که مدیریت دانش با مدیریت اطلاع‌رسانی مترادف نیست و باید سـطح بسـیار بالاتری در نظام سازمانی به اجرا درآید. این موضوع در گذشـته نیز در زمینهٔ خدمات مدیریت اطلاع‌رسانی صادق بوده است.مدیریت دانش به ایجاد فرهنگ جدید می‌پردازد۳آنچه را که مـا از آن بعنوان فرهنگ کاری یاد می‌کنیم معمولاً همان چیزی است که بعنوان روشـی با آن سـروکار داریم و نیز آنچه را که ما بعنوان کارمنـد در آن همکاری و مشارکت داشـته باشـیم. همچنین فرهنگ کاری متشـکل از رفتار روابط انسانی، سـطوح معمول استانداردها و ارزشها و نیز همه ابتکاراتمان (ابتکارات خودآگاه یا ناخودآگاه در یک بافت سازمانی) است، که منجر به عملکرد مثبت سازمـانی از نظر حرفه‌ای و اجتماعی می‌شود. دلایل اساسـی همکاری مردم و تصـمیماتی که برای فرهنگ کاری گرفته می‌شود برای موفقیت (آلفا) یا شـکست (اُمگا)۴ است. مثالهای متعـددی از جهان کار برای نشان دادن آن نیازها و این گزارشـها می‌توان یافت و ما همگی مثالهایی از فجایع شغلی کارمندان ردهٔ بالا که کارشان را ترک می‌کنند سراغ داریم. این افراد یا به یـک رقیب می‌پیوندنـد و یـا از جهـان دیگر اهـداف بهره‌وری را ضـایع می‌کننـد. در نـتیجه، از لحـاظ فرهنگـی بایـد به اسـتراتژی مـدیریت دانش تـوجه اساسـی معطـوف شـود. و تعجب‌آور نیست، که بطـور معمـول داسـتانهای مـوفقیت‌آمیز از مـدیریت دانش که نشان‌دهنـدهٔ ایجاد یک فرهنگ کاری بنیادی، جدیـد یا در بیشتر موارد متفاوت نسبت به آنچه که در قبل وجود داشـته است شـنیده باشـید. در موارد نهایی، مدیریت در سطح بالا باید جایگزین تغییر فرهنگی گردد. بنابراین مدیریت دانش پایه و اساس سازنده برای سرعت بخشـیدن به ایجـاد فرهنـگ کـاری کنونی است، در محیـط کنونی که به سـرعت درحال تغییر است، شایـد تاکتیک تغییرات تکـاملی برای بیشتر کارهـا بسـیار کنـد و زمـانی که نتایـج و انتظـارات آن را درنظر می‌گیریم بسـیار نامطمئن است. بنابراین فرهنگ

کاری باید براساس استراتژیها و اهداف کار ایجاد شود و پیشرفتهای مستمر، آموزش سازمانی مستمر، به اشتراک گذاشتن دانش، باز بودن فرهنگ به مقدار زیاد، همکاری مفید میان کارمندان و اشخاص خارجی و هماهنگی که در میان مرزهای سنتی (داخلی و خارجی) ایجاد می‌شود را برانگیزاند.مدیریت دانش به اطلاعات می‌پردازد۵میزان صحیح اطلاعات در زمان مناسب مدتها است که یک عامل مهم برای انجام انواع کارها بوده است. گرچه، میزان اطلاعات موجود داخلی و خارجی زیاد است. بیهوده نیست که امروزه مدیران کاری دربارهٔ غرق شدن در دریایی از اطلاعات صحبت می‌کنند. دو برابر شدن اطلاعات موجود در هر ۸ تا ۹ ماه یکبار بر ابعاد این معضل می‌افزاید. سعی بر کنترل گنجینه اطلاعات از نظر تعریف غیرممکن است. حداقل برای سازمانی که کار انجام می‌دهد بسیار پرهزینه خواهد بود. بنابراین ابزار کنترل دیگری باید پیدا شود. سؤال اصلی بیشتر این است که ما چگونه می‌توانیم زندگی کردن را تجربه کنیم و شیوه‌های کاریمان را در کنار شرایط هرج و مرج اطلاعات اجرا کنیم؟ در یک چنین شرایطی، درک اینکه کدام اطلاعات برای کارمان مهم هستند، و کدام اطلاعات بطور کلی برای کار و فرآیندهای مختلف ایجادکنندهٔ ارزش از اهمیت کمتری برخوردارند برای ما مهم هستند. جنبهٔ اطلاعاتی مدیریت دانش که شامل اطلاعات داخلی و خارجی از زمان پیدایش آن است، باید از طریق مراحل استفاده و نگهداری در سرتاسر سازمان و از جهان خارج (شرکا، مشتریان، فروشندگان و دیگران) جریان پیدا کند تا زمانی که اطلاعاتی قدیمی شود و برای آنچه که ارزش دارد کاملاً از آن بهره‌برداری شود. بسیاری از متخصصان اطلاع‌رسانی با ذخیره و نظام‌مند کردن اطلاعات برای بازیابی و استفاده مجدد از آن اقدام می‌کنند. برای یک سازمان دانش تنها تأکید بر این جنبه‌ها به تنهایی کافی نیست، بلکه اطلاعات باید بر طبق نیازهای واقعی کار از نظر کیفی کنترل شود و به فرآیندهای کاری مرتبط بپیوندد. از طریق مناسبات مشترک میان اطلاعات و فرایندهای کار تجاری انسان است که سرانجام دانش و درک جدید ایجاد می‌شود. در حقیقت می‌توان گفت در فضای ایجاد شده در زمینهٔ دانش و عقاید جدید است که اساس توسعه و تغییرات بیشتر، جهت سودآوری بیشتر کار بنا گذاشته می‌شود.مدیریت دانش به مردم می‌پردازد۶فرآیندها و روشهای مدیریت دانش توانایی دارند که با مرکز اطلاعات پیوستگی واضحی داشته باشند (بعنوان ذخیرهٔ اطلاعات، متن، تصویر، صدا و غیره) و مفهوم اطلاعات نیز در حافظهٔ انسان ذخیره می‌شود و با اعمال و رفتار انسان بیان می‌شود. در این زمینه، روابط بین منابع اطلاعاتی و اشخاصی که از آنها در ارتباطات مناسب استفاده و بهره‌برداری می‌کنند، بی‌نهایت مهم هستند. ما تاکنون شاهد این بوده‌ایم که نیروی انسانی و کارمندان مهمترین عنصر برای کارهای مختلف هستند.توجه داشته باشید که رقبای شما دقیقاً از همان سازوکارها و ابزارهایی استفاده می‌کنند که شما از آنها استفاده می‌کنید و از همان منابع اطلاعاتی که در دسترس شما است بدین گونه که همان اطلاعات به شیوه‌ای متفاوت مورد استفاده قرار می‌گیرند و در موقعیت دیگری قرار داده می‌شوند و به گونه‌ای متفاوت تفسیر می‌شوند که ممکن است مهمترین عامل برای ایجاد یک تمایز در محیط کار شما باشد.مدیریت دانش به یادگیری چگونگی فراگیری می‌پردازد۷آیا شما تاکنون از خودتان پرسیده‌اید که چگونه از تجربه‌های دیگران استفاده کنید؟ لازم به ذکر است زمانی که این مسئله برای یادگیری به سازمان می‌رسد، آموزش افراد با آموزش سازمان در تضاد خواهد بود و واضح و روشن است که بیشتر کارمندان از طریق شرکت و درگیری در فعالیتهای کاریشان تجربه کسب می‌کنند. این نوع مشارکت و درگیری موجب تشویق و پیشرفت کارمندان خواهد بود. از طرف دیگر در مقایسه با این می‌بینیم که بین یادگیری فردی و سازمانی که بعنوان یک بدنه اصلی یادگیری است، رابطهٔ خودکاری وجود ندارد و سازمان به خودی خود به خاطر داشتن اعضایی با سطح علمی بالاتر و با قدرت فراگیری عالی نسبت به دیگر سازمانها برتری ندارد. در حقیقت افراد اغلب با سطح علمی بالاتر در به اشتراک گذاشتن دانش با دیگران عکس‌العمل نشان می‌دهند. به هرحال، یادگیری سازمانی به این معنا است که دانش جدید، به صورتی به سازمان برگشت داده شود که فرآیندهای تجاری، بهبود یابند و نوسازی شوند. عکس‌العمل برای کسب پیشرفت‌ها باید مستمر باشد و نیز بصورتی اجرا شود که سازمان آن را بعنوان مالکیت خود بپذیرد. بعنوان مثال بایگانی یک گزارش نهایی از یک پروژه یا درج

تعداد دیدگاههایی است جهت بهبود در پایگاه داده‌های بی‌معنا و اتلاف وقت برای یک سازمان آموزشی، و در یک سازمان ابزارهای اصلی و اساسی باید بیشتر مورد استفاده قرار بگیرد. بکار بردن روشهایی که ما معمولاً به آنها بهترین روش می گوییم از تأثیر بیشتری برخوردارند. اغلب چنین تکنیکهایی شامل طیف گسترده‌تری از مسائل مانند جریان فرآیند کار (بهبود نحوهٔ انجام کارها)، بهره‌برداری از تجربیات گذشته، راه و روشهای پیشنهادی برای همکاری و ارتباط، استفاده وسیع از تکنولوژی اطلاعات، مراکز مهارتهای موردنیاز و بالاخره ارزیابی مستمر و فرآیند پیشرفت که تکاملی هستند، به عبارت دیگر بهترین روشها، فرآیند کار آموزشی یا یادگیری سازمانی هستند که باید کنترل و اداره شوند. بنابراین مدیریت دانش استراتژیک یکی از ابزارهای مدیریت است که بر همه عناصر و فعالیتهای مهم تجاری به منظور کسب سود اقتصادی تأکید دارد.مدیریت دانش به ایجاد توان از طریق دانش می‌پردازد۸آموزش تنها یک فرایند واکنش‌پذیر نیست که از دانش و تجارت گذشته استفاده نماید بلکه سازمانهای آموزشی واقعی تنها از طریق کارمندانی که از مهارتهای شغلی بالایی برخوردارند، و همچنین کارمندانی که در حال آماده‌سازی، پیش‌بینی، تحت تأثیر قرار دادن و شکل دادن به فرصتهای شغلی آینده هستند، با آینده مواجه می‌شوند. در حالی سازمانهای تجاری سنتی چالشهای کاری روزانه را از طریق سازمانهایی که براساس دانش و آموزش هستند حل می کنند. از وجه مشخصهٔ ساختار سازمانی، سازمانهایی که براساس دانش هستند می‌توان به مکانهای ملاقات، عرصه‌های مبادله دانش و خلاقیت و نیز ایجاد شبکه در آن سوی مرزها اشاره کرد. سازمانی که براساس چنین ساختارهایی ایجاد می‌شود توانایی بیشتری را در حل چالشهای پیچیده‌تر که در آیندهٔ نزدیک با آن مواجه می‌شود خواهد داشت. مفهوم مدیریت دانش فعالانه به ایجاد یک پایه استراتژیک برای یک گروه یا ساختار سازمانی شبکه‌ای کمک می کند.مدیریت دانش به مهارت در تغییر می‌پردازد۹اجرای یک استراتژی برای مدیریت دانش دلالت دارد بر پرسش در مورد مسائلی که به فرآیندها و روشهای کنونی کار مربوط می‌شود. اما بطور فزاینده نه تنها پرسش بلکه شناسایی روشهای مؤثرتر و جدید را نیز در انجام کار دربرمی گیرد. با انجام این کار، همانطور که قبلاً نیز مشاهده نموده‌ایم شما عقاید مرسوم در مورد فرهنگ گروهی، رفتار مورد قبول در میان کارمندان، نظامهای ارزشی و غیره را لمس می کنید.گرچه از ابتدا تأکید بر انتظاراتی که در مورد مزایایی شغلی، نحوهٔ ارزیابی نتایج بالقوه اجرا و همچنین تصمیم‌گیری در مورد نحوهٔ اجرای مطلوب مدیریت دانش وجود دارد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بدون تردید یک سازمان رشدیافته تقاضاهای جدید برای پیشرفت و تغییر را بسیار آسانتر از دیگر سازمانهایی که رشد کمتری دارند بررسی می کند. در تصویر شمارهٔ ۲ (مقیاس شماره۱ تا ۷) درک اینکه سازمان شما پس از رشد سازمانی در کدام قسمت قرار می گیرد مهم است. تصویر شماره ۲ به‌تصویر شماره ۲ مراجعه نمائید. این تصویر نشان می‌دهد که چگونه مفهوم اجزای مدیریت دانش گام به گام اما به یک درک اساسی از دورنمای کلی و وحدت میان اعمال و نتایج تحقق می‌یابد. مدیریت دانش پایه سازمان آموزشی را ایجاد می کند، ما سالها سرگرم درگیری، تبادل نظر و بحث دربارهٔ سازمان آموزشی بوده‌ایم. بنابراین باید کار خود را بهبود بخشیم و با قدرت هرچه بیشتر کار کنیم و نباید کُند عمل نمائیم، این‌ها عباراتی بوده‌اند که به ما منتقل شده‌اند. بدون تردید بسیاری از این مسائل عناصر اصلی برای ایجاد سازمان آموزشی واقعی هستند. از طرف دیگر سازمان آموزشی الگو یا ساختار سازمان نیست بلکه بطور کلی شکلی جدید از به اجرا درآوردن مدیریت دانش است که برجسته‌ترین مشخصه‌های آن ارتباطات، رفتارهای متقابل و عملکردهای انسانی است.مدیریت دانش به تکنولوژی نمی‌پردازد... ۱۰درک این حقیقت برای اجرای مدیریت دانش لازم و ضروری است، که مدیریت دانش راه‌حل اجرای یک تکنولوژی اطلاع‌رسانی نیست و تنها نشان دادن اینکه هم اکنون یک سازمان دانش بنیاد هستیم کافی نیست. پیش از این بسیاری از فروشندگان سیستم فن‌آوری اطلاعات، توانایی بازار را در دسته‌بندی تولیدات و خدمات خود می‌دیدند و من مطمئن هستم که شما نیز با این مسئله سروکار داشته‌اید. به همان صورت که یک سیستم بایگانی، یک سیستم پست الکترونیکی یا دیگر سیستمها ، بطور خودکار فایل‌های اسناد شما را سازماندهی نمی کنند و یا بازیابی آنها را تسهیل نمی کنند و کارآیی آن را نیز بهبود نمی‌بخشند یا

هرآنچه را که انتظار دارید حل نمی‌کنند، این نوع سیستم مدیریت دانش نیز مشکلات اصلی شما را حل نمی‌کند.تکنولوژی نیز اهمیت دارد۱۱اما از طرف دیگر باید توجه داشته باشیم که مدیریت دانش فن‌آوری بسیار قوی دارد که جزء لاینفک آن است. امروزه ایجاد سازمانهای کاری مؤثر با حذف فن‌آوری اطلاعات مانند آن است که به آینده پشت کرده باشید. در واقع مدیریت دانش یک مدیریت استراتژیک است. و لازمه‌اش نیز آن است که مدیریت عالی منحصراً از فرصت‌های ارائه شده توسط فنآوری اطلاعات برای اهداف کاری بهره‌برداری کامل را بنماید. همچنین به این امر باور داشته باشید که، تمامی رقیبان شما از پیش اقدام به این کار می‌کنند و این امر برای مدیران کاری یک سازمان یک نیاز بشمار می‌رود. از سوی دیگر براین باوریم که تکنولوژی اطلاع‌رسانی تنها بعنوان ابزار حمایتی برای فرآیندها و فعالیتهای کاری یک استراتژی ضعیف است. فرصت‌های جدید ارائه شده توسط فنآوری اطلاعات نیازمند بهره‌برداری گسترده است و این امر نیز نیازمند آن است که فنآوری اطلاعات به طور کامل بعنوان جزء اصلی در فرآیندهای کاری گنجانده شود. مدیران کاری نسبت بر این مسئله آگاهی دارند که این فنآوری اطلاعات با اجرای مدیریت دانش در سازمان فواید استراتژیک به دنبال خواهد داشت. مدیریت دانش نیازمند رهبری مدرن است۱۲شرط لازم جهت اخذ نتایج موفقیت‌آمیز در اجرای روند مدیریت دانش آن است که مدیریت سطح بالا دارای انگیزه و پیشرو، در کار باشد و این موضوع اغلب در مدیریت که باید فرآیند را هدایت و راهنمایی کند بیان می‌شود، اما در مورد مدیریت دانش همان‌طور که قبلاً شرح دادیم در وجود پیکره سازمان نفوذ می‌کند و شالوده‌های مدیریت دانش بر همه فرآیندهای کار، رفتار، فرهنگ و ارزشها غلبه می‌کند و این عوامل مذکور کارمندان را در همهٔ سطوح و قسمت‌های متنوع سازمانی را دربرمی‌گیرد. بنابراین ضرورت و لزوم وجود مدیریت سطح بالا در یک سازمان و نظام یافته بدان معناست که ضعف‌ها و شکاف‌هایی که به طور آشکار در یک سازمان وجود دارد و نمود پیدا می‌کند بی‌درنگ باید نسبت به حل عوامل مذکور اقدام گردد و در سازمان امکان این که اعمال یا دیدگاهها بر ضد تغییر برانگیخته شوند وجود دارد. در واقع کارمند انعطاف‌پذیری که مایل به تغییر و تحول سازنده در ساختار کلی نظام مذکور است کارمندی است که انگیزه‌های او برانگیخته شود و مورد تشویق قرار گیرد در این صورت استفاده از توان بالقوه وی آشکارتر می‌گردد و این به معنای قبول حق مسئولیت‌پذیری در انجام وظایف محوله و شناخت عمقی بهینه در اجرای پروژه کار اداری است و باعث توسعهٔ بیشتر در کار می‌گردد. به عبارت دیگر تصمیمات باید در زمان معین و سطح مقتضی اتخاذ گردد. در واقع نظام‌های رسمی آنچنان که ما امروزه از آنها شناخت داریم موقعیت و قدرت را متزلزل می‌کند. بدین ترتیب نظام‌های مشوق و براساس پاداش که باید مورد استفاده قرار گیرند از اهمیت زیادی برخوردار می‌شوند. البته لزوماً این طور نیست اما واضح است که این حقایق می‌تواند منجر به ایجاد یک فلسفه مدیریت کاری کاملاً متفاوت شود و همچنین ممکن است این شیوهٔ مدیریت جدید، گونه‌ای متفاوت از کارمندان را نسبت به آنچه که ما امروزه، اغلب شاهد آن هستیم بطلبد. این مبحث مسئله‌ای در خور توجه و تفکر برای هر فردی است که درحال حاضر فرآیند انتخاب یک استراتژی مدیریت دانش است.مدیریت دانش مناسب تمام مشاغلی است که می‌خواهند بهترین باشند۱۳ما مکرراً با این پرسش مواجه می‌شویم که آیا حقیقتاً مدیریت دانش می‌تواند مناسب با نوع کار و شرکت باشد؟ بررسی‌های بعمل آمده نشان می‌دهد که میزان دانش و مهارت اغلب کارها طی ۲۰ سال گذشته به میزان قابل توجهی افزایش یافته است. حتی تولیدات سنتی و شرکت‌های وابسته به صنعت در اروپا نیز شاهد چنین افزایشی به میزانی بالغ بر ۳۰ تا ۷۰ درصد بوده‌اند. گروه گارتنر بیان کرده است که مدیریت دانش با روش استاندارد در اداره یک شرکت تجاری متناسب خواهد بود. با اطمینان می‌توان گفت که پایه و اساس مدیریت دانش در یک دورهٔ کوتاه‌مدت به بهره‌برداری بهتر از اطلاعات و منابع دانش در دسترس یک شرکت منجر خواهد شد. در دوره‌های بلندمدت نیز می‌تواند پایه جدیدی جهت پیشرفت و توسعه در منافع تجاری باشد و مهارتها را برای آیندهٔ مطمئن تقویت کند. در حقیقت می‌توان گفت مدیریت دانش برای همه شرکت‌هایی که خواهان ارتقاء پیشرفت هستند به عنوان یک نیاز استراتژیک مطرح می‌گردد. به هر حال مدیریت دانش در دو وجه به نظر می‌رسد و

قابل تأمل است. وجه اول: خیلی ساده است ۱۴ما قبلاً شاهد این قضیه بوده‌ایم که مدیریت دانش در موارد ذیل بعنوان یک استراتژی تجاری مطرح می گردد:- با ایجاد قدرت رقابتی از طریق بهره‌برداری پیشرفته از آنچه که پیش از این در تجارت شناخته شده است.- مهار تغییر یا بهبود مستمر و مداوم روش کار (بهترین شیوه‌ها) و کیفیت کالاها و خدمات.- ارائه خدمات بهتر به مشتریان و بازار با استفاده از نیروی انسانی و همه منابع ساختاری در دسترس.- آموزش مستمر در همهٔ سطوح از جمله فردی، گروهی و سازمانی.وجه دوم: بسیار مشکل نیز هست۱۵اگرچه مدیریت دانش بسیار ساده به نظر می‌رسد اما شرکتهایی که سعی دارند تا به شرکتهایی دانش بنیاد تبدیل شوند با مشکلات اساسی روبرو هستند. نخست اینکه پاسخ صحیحی برای همه مشکلاتی که با آن مواجه هستند وجود ندارد و همچنین علاوه براین دستورالعمل خاصی نیز جهت اجرای روش‌ها و مفاهیم مدیریت دانش موجود نمی‌باشد. بعنوان یک استراتژی برای توسعه و پیشرفت تجارت، باید در ساختارها و ارزش‌های اساسی سازمان تغییر ایجاد شود تا رقیبان متمایز شوید. لازم به ذکر است که مدیریت دانش جهت اجرا نیازمند عوامل ذیل می‌باشد.- درک و پذیرش ارزش اطلاعات و دانش بعنوان یک ابزار استراتژیک.- داشتن یک گروه مدیریتی که نسبت به اجرای مدیریت دانش وفادار باشند.- داشتن قابلیت و تمایل به تغییرات- داشتن انگیزه و علاقه جهت بهتر شدن- تمایل به درگیر کردن کارمندان در فرآیند کار- اعتقاد به این امر که کارمندان از توانایی خود بطور کامل بهره‌برداری نکرده‌اند- پذیرش یک سیستم باز با توجه به سهیم شدن در اطلاعات و دانش.پی‌نوشت‌ها: ۱. Knowledge management as a business strategy.۲. Knowledge management is all about continuous improvements.۳. Knowledge management is about building a new culture. ۴ اصطلاح آلفا و امگا ضریب موفقیت و شکست در یک محیط کاری و یا فرهنگ کاری و تجاری است. ۵. Knowledge management is about information...۶. ... and knowledge management is about people.۷. Knowledge management is about learning to learn.۸. Knowledge management is about building strength from within.۹. Knowledge management is about mastering change.۱۰. Knowledge management isnot about technology...۱۱. ... but- technology is important too.۱۲. Knowledge management requires new leadership.۱۳. Knowledge management suits all those businesses that wish to be best.۱۴. So simple...۱۵. ...and at the same time so difficult.

پایش و اندازه گیری فناوری فرهنگ رهبری مدیریت دانش

چگونگی کارکرد دانش و مدیریت دانش از زاویه نوآوری سازمانی Knowledge management هومن حبیبی مقدمه امروزه دیگر همه گروههای کاری و علمی اذعان دارند، برای اینکه سازمانها بتوانند در دنیای تجارت و رقابت یک حضور مستمر و پایدار داشته باشند، باید حول محور علم و دانش فعالیت نمایند.علیرغم اینکه دانش بعنوان منبعی برای بقای سازمانها ضروری و حیاتی است و شرط موفقیت سازمانها درتجارت جهانی دستیابی به یک دانش و فهم عمیق در تمامی سطوح میباشد، اما باز هم بسیاری از سازمانها هنوز به مدیریت دانش بطور جدی توجه نکرده اند. تعریف مدیریت دانش مدیریت دانش یک واژه علمی است که ارائه یک تعریف استاندارد از آن مشکل است . اما دو تعریف زیرتاحدودی این مقوله را بیان می کند ":مدیریت دانش ، راهبردها و فرآیندهایی هستند که قادرند تولید و جریان دانش را به منظور ایجاد و برآورده ساختن انتظارات سازمان ، مشتریان و کاربران در کل سازمان بوجود آورند "تعریف دیگری بیان میدارد " :مدیریت دانش ، فرآیند گسترده ای است که امر شناسایی ، سازماندهی ، انتقال و استفاده صحیح از اطلاعات و تجربیات داخلی سازمانی را مورد توجه قرار میدهد".باید توجه داشت که جهان

کنونی نیازمند پاسخگویی سریع است . سازگاری بیدرنگ ، نتیجه گیری سریع وبالاتر از همه نیاز رشد فردی ، متأثر از دگرگونی هایی است که نیازمند دانش و خلاقیت است .در این مقاله کوشش شده است ضمن تعریف مدیریت دانش و خلاقیت ، نقش آنها در بهبود کارایی واثربخشی فرآیندها مورد مطالعه و مداقه نظر قرار گیرد. واژه های کلیدی : مدیریت دانش ، خلاقیت ، بهبود، کارآیی ، اثربخش و فرآیند گاهی به اشتباه" مدیریت دانش "و" مدیریت اطلاعات " یکی تلقی می شوند و حال آنکه این دو یکی نیستند.مدیریت اطلاعات بطور مشخص بر داده ها تمرکز دارد. اما دانش در حقیقت داده هایی هستند که در یکزمینه مشخص قرار گرفته اند و دارای معنی هستند. دانش شامل سایر اشکال اطلاعاتی نیز می باشد که آنها رانمی توان در سیستم های اطلاعاتی ، نظیر اطلاعاتی که بصورت ناگفته و ضمنی در ذهن و افکار کارکنان سازمان وجود دارد، یافت . بعد افراد در مدیریت دانش بسیار مهم بوده و بطور طبیعی این بعد، مفاهیم آموختن پیشتازی در فرهنگ و ترقی به منظور افزایش مشارکت در اطلاعات را دربرمی گیرد.علت بی توجهی بسیاری از سازمانها نسبت به مدیریت دانش ، درک متفاوتی است که از این مقوله در سازمانهاوجود دارد. برای فائق آمدن به این جدل سنتی لازم است مختصات اساسی مدیریت دانش تعریف شود. پایش و اندازه گیری فناوری فرهنگ رهبری مدیریت دانش مدیریت دانش مستلزم وجود رهبری آگاه و تأثیرگذار در سازمان است . فرهنگ سازمانی ای که در آن "خلاقیت و نوآوری " یک ارزش حاکم تلقی می شود یکی از عناصر جلوبرنده مدیریت دانش است . استفاده از فناوری و تکنولوژی بالا موجب می شود که سرعت و صحت خدمات افزایش یافته و مشتریان ازرضایت مندی بالاتری برخوردار باشند.یکی دیگر از عناصر جلوبرنده مدیریت دانش ، پایش و اندازه گیری خدمات و فعالیتهاست .برای توسعه مدیریت دانش در سازمان باید تغییراتی که منجر به تداخل ، تعامل و یا دوباره سازی دانایی می گردند بطور نظام مند تشویق و حمایت شوند.سازمان ها برای اینکه بتوانند مدیریت دانش را توسعه داده و تقویت نمایند، باید در ۵ فعالیت عمده مهارت لازم را کسب نمایند. این پنج مهارت به شرح زیر است :۱) قدرت حل نظام دار مسئله را پیدا کنند .۲) توانایی کسب تجربه از موفقیتهای دیگران و بکارگیری راهکارهای نوین را داشته باشند.۳) از تجارب قبلی و فعلی تجربه کافی را بیاموزند.۴) خود را با الگوبرداری از سازمانهای موفق مقایسه نمایند.۵) توانایی انتقال مؤثر و سریع دانش را در تمام سطوح سازمان داشته باشند.هر کدام از این مهارتها نیازمند تفکر ویژه ، ابزار و رفتار معینی است که باید بهنگام بکارگیری آنها مورداستفاده قرار گیرد". مدیریت دانش بیش از آنکه یک تفکر درباره چگونگی اداره یک سازمان باشد، یک دارایی راهبردی برای سازمان است." جهان کنونی و دنیای کار بطور خاص ، در حال تجربه کردن یک انتقال نمونه است . انتقال به سوی سازمانهایی با محوریت دانش در یک جامعه ای براساس دانش می باشد. در چنین سازمانهایی به دانش بعنوان یک منبع باارزش و جدی توجه می شود و تجهیز مهارتهای پردازش دانش برای به حداکثر رساندن ارزش این منبع شدیداًحمایت می شود. منابع دانش سازمان پیچیده و چند وجهی است ، از موضوعات ضمنی گرفته تا دانشی که تلویحاً ارائه می شود و شامل دانش توصیفی ، دانش روش مأبانه و دانش مستدل می باشد.کارکنان متخصص و دستگاههای کامپیوتر در فرآیند سازمان ، منابع دانش را تأمین می کنند. طرز نگرش به این مهارتها و چگونگی کار آنها راه درازی را می پیماید تا نهاد سازمان و نوآوری و بازدهی آن را تعیین نماید، ازاینرو رقابت در یک محیط پویا و دینامیک روی می دهد.واضح است که منابع دانش نیازمند مدیریت دقیق و هوشمند دارد. علیرغم همه صحبتها درباره نیروی فکری وسرمایه معنوی ، تعداد کمی از مدیران ماهیت واقعی شرکت برمبنای دانش را درک کرده اند در حالیکه نیازسازمانهای جدید به دانش بطور وسیع پذیرفته شده است . سازمانهای معدودی هستند که امروزه بطور کاملرشد کرده اند و سطح دانش سازمانی را برای بهبود اجرا و عملکردشان ارتقاء داده اند.دلیل اینکه چرا تلاشهای مدیریت دانش ، بطور سیستماتیک ، محتاط و سنجیده بطور وسیع به ثمر نرسیده اند،این است که هنوز کشمکش برای درک و فهم مفهوم مدیریت دانش وجود دارد. برای پیشبرد درک مشترک از چیزی که هست نیاز داریم تا مسئله اصلی و زیربنایی تعریف مختصات پدیده مدیریت دانش در سازمانها رابیان نمائیم . این یک پیش شرط برای تحقق سیستماتیک در

داخل ماهیت و امکانات مدیریت دانش است و نیزبرای تشکیل آماده سازی مدیریت دانش در عمل می باشند. اولین عنصر چارچوبهای ارائه شده ، طبقه بندی برای تعریف انواع منابع دانش است که یک سازمان می تواند داشته و مدیریت نماید. دومین عامل تعریف انواع اساسی فعالیتهایی است که می تواند جهت برجسته بودن منابع دانش مورد استفاده قرار گیرد. یک عضوسازمان (کامپیوتر یا نیروی انسانی) از دانش برای تبادل مهارتها استفاده می کند تا فعالیتها را اجرا نماید. سومین عامل سوم چارچوب ، سه طبقه از اثرات را که هدایت مدیریت دانش در یک سازمان را شکل می دهندمشخص می کند. به موازات معرفی عناصر و عوامل چهارچوب ، آنها را با مستندات و نوشتجات مدیریتدانش ارتباط می دهیم . در طول تاریخ ، فیلسوفان ، دانشمندان و دیگران مفهوم و ماهیت دانش را ارزیابی کرده اند. اگر چه در این مجال قصد بازنگری یا افزودن مطالبی به این ارزیابی ها و سنجش ها نمی باشد، با وجود این ، بررسی کوتاهی ازدانش داریم که اطلاعات مفیدی برای ارزیابی چارچوب می باشد.دانش در موارد قابل استفاده محاط و محدود می شود. از جمله این موارد و نمونه ها میتوان به مواد، انرژی ابزار (مثل صدا، نور، مغناطیس)، کنشها، رفتارها و دیگر سیستم های سمبولیک و نمادین اشاره کرد. یک چنین نمونه هایی دانش را تا آنجا پیش می برد که برای پردازنده مفید باشد. یعنی دانش وابسته به داننده آن است . یک پردازشگر ممکن است بهره بیشتری از دانشی که در مقالات و موارد نهفته است ببرد که یک پردازشگر دیگر قادر به استفاده نباشد. چارچوب مدیریت دانش که در اینجا پیشرفت کرده محوریت نوع خاصی از موارد و پردازشگر نمی باشد. انتقال نمایشها و مثالها یا مکانیزمها برای پردازش نوع خاصی از نمایش است . کانون اصلی آن شناسایی طبقات منابع دانش و فعالیتهای اصلی برای برجسته نمودن آنهاست . مفسرین مدیریت دانش ، اغلب علاقمند معلوم شدن مرز بین داده ، اطلاعات و دانش هستند. بعضی از همینتفسیرکنندگان مثل دیگران ، استفاده از واژه دانش و اطلاعات را که به جای هم تبادل می شوند برای استفاده به جریان می اندازند.برای مدت زمان طولانی سازمانها بطور رسمی از دانش استفاده می کردند و آنرا مدیریت می نمودند یا از طریقسیستم های کامپیوتری مانند سیستم های اطلاعات مدیریت (mis) دانش را تأمین می کردند. یک چنینتکنولوژیهایی برای مؤثر بودن مدیریت دانش از ضروریات است . پدیده مدیریت دانش بستگی به مختصات دانش و منابع آن ، شناسایی و طرح فعالیتهای مربوط به دانش و منابع آن و تشخیص عواملی که در هدایت مدیریت دانش نفوذ دارد، خواهد داشت . این سه جنبه چارچوب مدیریت دانش را شکل می دهد. هدف اصلی این چارچوب عمومیت داشتن آن است . در خلق و ایجاد چهارچوب ، این اطمینان هست که مفاهیم عوامل پیدا شده در مدیریت دانش را آسان می کند. با حفظ هدف عمومیت داشتن ، چارچوب مشخص خواهد کردکه تکنولوژی کمک مؤثری می نماید و نقش مهمی در مدیریت دانش دارد اما تأکیدی بر جنبه های غیرتکنولوژیکی ندارد.چارچوب برای ساختار نظری و علمی که می تواند اجرا کند مهم می باشد. چارچوب متنی را برای همه کارهادر رشته مورد نظر ارائه می دهد.ایجاد چارچوب مهم است ، یک تعریف جامع از پدیده ها بطوریکه بتوانیم علوم طبیعی را اجرا و برای تحقیق هماهنگ نمائیم .یک چارچوب به کارکنان کمک می کند تا موضوع مدیریت دانش را درک کنند، فعالیتهای دانش و چگونگیاثرات فعالیتها بر اثربخشی سازمانی اکثر پیچیدگیها در مورد دانش و مدیریت آن ناشی از فقدان یک چارچوب جامع و کامل می باشد.چارچوب به کاربران دانش یک سری از ساختارهای خوب تعریف شده برای تحقیق و کار در مدیریت دانش می دهد.چارچوب به کوششهای کارکنان برای ارائه تصویری بزرگتر کمک می کند. همچنین دانش چارچوب بهمحققان در داشتن طریقی برای تعریف و شناسایی همه موارد و موقعیتها کمک می نماید.آگاهی و درک ارتباطات معمولی و متداول ، دامنه کار اقدامات و پروژه ها، توسعه های بعدی در رشته و زمینه خاص از ویژگیهای چارچوب است .تحقیق باید روشن نماید که منظور از کارکنان چیست ، بویژه زمانی که از مدیریت دانش بحث می کنند باید قادرباشید تا تحقیق را عینیت بخشید تا بتوانید آنرا اداره کنید و بطور مستمر بهبود بخشید.پیچیدگیهایی در حول مدیریت دانش وجود دارد. اکثر این پیچیدگیها به علت فقدان شفافیت تعریف و حوزهمدیریت دانش می باشد. باید هدف و دامنه کار اقدامات و کنشها و مدیریت تعیین شود. حمایت عینی و واقعی از

ارتباطات گردد. برچسب مدیریت دانش در هر فرآیند و هر چیزی بکار میرود و بطور مکرر توسط مشاوران و دانشجویان استفاده می شود. باید بفهمیم که بعضی چیزها به ارزش اساسی و اصولی بودن علوم و فنون نمی تواند توسط یک نظرفردی بدست آید. مهم نیست که چه چارچوب یا ساختاری را استفاده کنید، اما داشتن یک تعریف و شناسایی و تعیین سطح دانش سیستماتیک ما را قادر به کارهای دیگر می کند.یک دیدگاه قراردادی از یک سازمان ، آنرا بعنوان اینکه دارای سه نوع اصلی منابع می باشد می نگرد، مواد،نیروی انسانی و بودجه ، اکثر دانشمندان ادعا می کنند که دانش مهمترین منابع یک سازمان است هر منبعی می تواند روی دیگر منابع بطور گسترده و همچنین روی محیط خارجی تأثیر بگذارد. نتیجه چگونگی دانش ، مشارکت کنندگان در بحث مربوط به فعالیتهای چارچوب بیان می شود. دانش در یک سازمان می تواند از طریق یکی از موارد شش گانه که در شکل آمده ذخیره ، حفظ یاارائه شود. یک محقق مدیریت دانش در یک سازمان خاص می تواند هر کدام از این ۶ مورد را مطالعه وبررسی نماید.دانش مشارکت کنندگان (اعم از افراد یا کامپیوتر) هر کدام از این مشارکت کنندگان مهارتهایی دارند وحافظه ای از دانش می باشند. منابع دانش این گروه تحت تأثیر ورود و خروج آنها می باشند یادگیری آنها نیز درکار سازمان تأثیر خواهد داشت .فرهنگ مثل باورها و تصورات ، توسط اعضای سازمان مشارکت داده می شود. ارزشهای سازمان ، اصول ،فرمها و مقررات نانوشته و روشهای اجرایی منابع فرهنگی دانش را تشکیل می دهد. دورنمای فرهنگ ، بعنوان منبع دانش می تواند توسط افراد و دستگاههای کامپیوتری یک سازمان تقویت شود.ضمناً دانشی که یک نگرش مثبت به ریسک پذیری دارد برای موفقیت سازمان جدی می باشد، این دانش درفرم آزمایشی و تجربی مداوم که توسط کارکنان اعمال می شود تا مسائل را حل کند بیان می شود. منبع دانش فرهنگ یک سازمان ، رفتارهای کارکنان و دستگاهها را زیرنظر دارد. این فرهنگ روی دانش مورد نیاز تأثیرمی گذارد. فراساختاری دانشی است که برای شکل گیری کارکنان و دستگاههای سازمان استفاده می شود. این فراساختار یک شریک رسمی برای منبع دانش سازمان می باشد. فراساختار به نقشهایی اشاره می کند که برای مشارکت کنندگان تعریف شده است . فراساختار نه تنها عملیات عادی سازمان را کنترل می کند بلکه طراحی ،توانایی ، پایش ، ارزشیابی ، به اجرا درآمدن و اصلاح فراساختاری تشکیلاتی را اداره می کند.حقایق جانبی و فرعی دانش ، هدفی است که دانش را ارائه می دهد این حقایق کارکنان یا دستگاهها نیست .مثالهایی از این نوع را می توان آموزش را از طریق نوار ویدئوئی کتب ، طرحهای شرکت ، نظامنامه ها، مستندات ثبت ، محتواهای فایلها، دانش موجود در این بخش ممکن است در دیگر منابع دانش نیز دیده شود. دانش ارائه شده توسط موارد مذکور تلویحاً بیان می کند که دانش یک شیء است . دانش سازمان خودش را در فرمفرآورده ها و کالاها بیان می کند. منابع دانش راهنمایی برای انتقال مواد، افراد و منابع سرمایه ای در یک سازمان می باشد. به بیان دیگر، کالاها در یک سیاهه سازمان مواد جانبی هستند که دانش مورد استفاده برای ساخت آنها را نمایش می دهد. اگر یک کالا در محیطی آزاد شود دیگر منابع سازمانی نمی باشد اما همین کالاها می تواند برای دیگر انواع منابع (منابع مالی) تبادل شوند. هدف دانش دلیل و منطق برای چیزی است که سازمان به خاطر آن وجود دارد. منبع دانش است که رسالت ، آرمان ، اهداف بلند مدت و کوتاه مدت را نشان می دهد. هدف بسیاری در دیگر منابعی که سازمان نیاز دارد یا باید داشته باید نفوذ دارد. منبع هدف تشکیل شدن استراتژی را صورت می دهد و نتیجه آن فعالیت های دانش است که به جلو برده می شود.استراتژی دانشی درباره چیزی است که باید بمنظور نیل به اهداف سازمانی به روشی مؤثر انجام دهیم . این منبع داشن برنامه ها را برای استفاده یک زیرساخت سازمانی نشان می دهد. همچنین این منبع فرهنگ علوم جانبی ودانش منابع انسانی و دستگاههای رایانه را بیان می نماید. ضمناً استراتژی می تواند طرحهایی برای گسترش تولیدیا نیل به تخصیص منابع مؤثر باشد. استراتژیهای مورد نیاز برای نیل به اهداف مشابه برای هر کارخانه یا شرکتی از دیگر شرکتها و کارخانه ها متفاوت می باشد.محیط خارجی : محیط سازمانی شناسه های زیادی دارد که منبع دانش بالقوه هستند از طریق تماس با این شناسه ها، یک سازمان می تواند منابع دانش خود را پیدا کند. دانش محیطی ممکن است بعنوان یک منبع

دانشمجازی برای یک سازمان در نظر گرفته شود. این دانش محیطی به یک سازمان تعلق دارند و نه توسط سازمانکنترل می شود اما می تواند در دسترس باشد یا از محیط کسب شود. این کار می تواند یا نمی تواند مشکل یاهزینه بر باشد. شبکه گسترده جهانی (WWW) یک منبع دانش مجازی است که بطور نسبی ساده و کم هزینه است .بحث و گفتگو: شش منبع دانش در این مبحث عنوان گردید هدف داده شده یک استراتژی خاص را دیکتهنمی کند هرچند که ممکن است استراتژیهای داوطلبان را محدود نماید. به بیان دیگر یک استراتژی ارائه شده هدف خاصی را تلویحاً بازگو نمی کند. منابع دانش سازمانی به صور مختلف می تواند طبقه بندی شود. از آنجاکه انواع منابع اسم هستند اما نسبتها و حالات آن صنعت می باشند که به طرق مختلف آنها را وصف می کنند یااهمیت ارزیابی ارتباطات بین منابع دانش بعنوان یک اساسی برای کشاندن آنها به اتحاد و اتفاق مناسب گوشزدمی کنیم .با تعریف و تعیین انواع عمومی منابع دانش که سازمانی آنها را دارا می باشند، اکنون یکسری از انواع عادی فعالیتهای یک سازمان را که برای کار برعهده گرفته است فرموله می کنیم . این فعالیتهای دانش بیان مهارتهای دانش منابع انسانی و کامپیوتر هستند. مهارت ، توانایی است برای بکارگیری دانش یک شخص یا کامپیوتر بطورمؤثر و سریع برای به اجرا درآوردن فرامین . از یک سازمان تا سازمانی دیگر فعالیتهای مربوط به دانش وجوددارد که مشترک می باشند. سازمانها فعالیتهای بزرگ را برجسته می کنند تا یک مسئول ارشد دانش برای انجام دادن آن نیاز داشته باشد.چارچوب دانش عبارتند از کسب دانش ، انتخاب دانش ، داخل کردن دانش و استفاده از دانش است .در شکل ۲ نیزه ها نشان دهنده جریان دانش از یک فعالیت به فعالیت دیگر است .جدا از جریان دانش ، فعالیتهابا ارسال و دریافت پیامها تعامل خواهند داشت . این پیامها در شکل نیامده است . نیاز به پاسخ سریع یا اجرای نوسان آمیز یک فعالیت در سابقه احساس می شود. هر فعالیتی می تواند انفرادی توسط منابع انسانی یا کامپیوتردر یک سازمان اجرا شود یا توسط شکلهای متفاوتی از منابع انسانی و دستگاهها بررسی گردند. یک شخص یاکامپیوتر ممکن است در کسب و عمومیت دادن دانش مشارکت نماید. چگونگی مهارت منابع انسانی ودستگاهها با توجه به فعالیتهای توصیف شده در شکل ۲ بستگی به عوامل مختلفی دارد. تأثیرات منابع (مثل فرهنگ ، زیرساخت ، منابع مالی ، مهارتهای دانش مشارکت کنندگان)، تأثیرات محیطی (نظیر دینامیک محیط) و تأثیرات مدیریت (مانند سبک رهبری ، نگرش همکاری که نصب مشارکت کنندگان را برای نقش آفرینی را برعهده دارد). این تأثیرات در هدایت مدیریت دانش در چارچوب نوع سوم وجوددارد.کسب دانش ، فعالیتی است برای کسب واحدی از دانش از محیط خارجی و انتقال آن به یک نموداری که بتواند داخل سیستم شود و یا در داخل یک سازمان استفاده شود. فعالیتهای فرعی شامل کسب دانش از منابع خارجی و کسب دانش و تفسیر آن و نهایت انتقال دانش تفسیر شده است . کسب دانش از مشتریان نیز اولین بارتوسط نوآوری nike از طریق تکنولوژی امکان پذیر شد. وی توانست با اطلاعاتی که از مشتری بدست آورد اندازه پا و وسایل پای پوش (جوراب ، کفش و .....) تثبیت نماید. انتخاب دانش از فعالیتهایی است که ازواحد درخواست شده از دانش استخراج شده از منابع داخلی دانش می باشد. فعالیتهای فرعی بشرح زیرمی باشد :ـ جاگذاری دانش درخواست شده در داخل منابع داخلی دانش ـ بازیابی دانش جاگذاری شده ـ انتقال دانش دریافت شده به یک فعالیت مناسب داخل کردن دانش (درونی کردن دانش) فعالیتی است که منابع دانش یک سازمان با سازمان دیگر فرق می کندو براساس دانش بدست آمده و عمومی شده می باشد. فعالیتهای فرعی شامل :ـ ارزیابی دانشی که باید درونی شود ـ هوشمند شدن دانش ارزیابی شده ـ ذخیره دانش که هدف مند نشده است استفاده از دانش : استفاده از دانش ، فعالیتی است در بکارگیری دانش موجود برای عمومیت دادن دانش جدید و. یا تولید خارجی شدن دانش عمومیت دادن دانش : فعالیتی است که یک واحد دانش تولید می شود و اینکار از طریق پردازش واحدهای موجود دانش صورت می گیرد. فعالیتهای فرعی آن بشرح زیر است :ـ پایش دانش سازمان و منابع آن و همچنین محیط خارجی ـ ارزشیابی دانش بدست آمده یا انتخاب شده ـ تولید دانش ـ انتقال دانش عموم یافته برای درونی یا بیرونی شدن دانش راهبردهای مدیریت دانش اگرچه بیشتر عناصر مدیریت دانش نو و جدید نیستند، لکن یکپارچه شدن

و همگرایی این عناصر دریک راهبرد کلی اثربخش برای رسیدن به مزیت ها و فواید کار و سازمان در حال تکوین ، یک علم است .پرسش هایی وجود دارد که یک راهبرد اثربخش مدیریت دانش باید بدانها پاسخ گوید:چه نوع دانایی و دانش برای کار و سازمان شرکت حیاتی است ؟این دانش چگونه بر عملکرد کار و سازمان شرکت تأثیر خواهد گذاشت ؟در فضا و محیط امروز، در کجا و چگونه این دانش باید مدیریت شوند؟چه اقداماتی باید انجام داد تا بتوان از دانش برای دستیابی به مزیت های رقابتی استفاده نمود؟ انواع پروژه های مدیریت دانش چهار نوع پروژه مدیریت دانش در مقاله ای که در نشریه مدیریت اسلون آمده است ، مشخص گشته اند.۱- ایجاد مخزن دانش" یک هدف مشخص این است که مدارک و اسناد از قبیل یادداشت ها، گزارش ها، مقالات ، عرضه داشت ها رادر یک انبار یا مخزن که بتوانیم بعد این اطلاعات را بازیابی کنیم ، قرار دهیم . این انبار مدارک و اسناد به تعمیق و گستردگی دانش مشترکی که بطور غیررسمی در سازمان بوجود می آید، شتاب می دهد. برای مثال در شرکت hp یک پروژه بزرگ که" شرکت فروش الکترونیک " نامیده می شود، تمام اطلاعات فنی محصول ، عرضهداشت فروش ، روشهای فروش و بازاریابی ، اطلاعات مربوط به حساب های مشتریان و هر موضوعی که برای کارکنان در سازمان مفید باشد، جمع اوری و ارائه می گردد ".۲- بهبود دسترسی به دانش" از سایر پروژه هایی که برای دسترسی آسان به دانش تمرکز نموده یا امر انتقال این دانش در میان کارکنان راساده می سازد، می توان نام برد. برای مثال کتاب زرد شرکت یا شبکه اطلاعاتی کارشناسان از اینگونه اند. بجایچکیده و استخراج از مخزن و انبار مدارک ، مدیران در اکتشاف های نفت بریتانیا از روشهای فوق استفادهمی کنند.برای مثال وقتی یک کمپرسور در کشور کلمبیا از کار افتاد، سیستم های فوق ارزش خود را نشان دادند. تنهاکارشناس متخصص در آلاسکا، در حال کار در ایتالیا بود. از طریق سیستم کنفرانس ویدئوئی (videoconferencing)، کارشناسان توانستند دانش لازم برای تعمیر و نصب کمپرسور در کلمبیا ظرف چند ساعت ارائه نمایند. ۳- برافزایش محیط دانش سومین نوع پروژه دانش مربوط به ایجاد محیطی می گردد که در آن خلق دانش کارآ، انتقال و استفاده از آن مورد توجه قرار می گیرد. برای مثال در یک شرکت بزرگ کامپیوتری یک سری از پروژه هایی در حال اجراءاستفاده مجدد یک نوع دانش نظیر طراحی قطعات مورد استفاده مجدد قرار دارند یا اینکه هدف یکی ازشرکت های تولیدی برای فعالیت های مدییت دانش بالا بردن آگاهی از دانش موجود در ارتباط بین مدیریت ومشتری بود که چنانچه این روش به اشتراک گذاشته می شد، موجب تقویت عملکرد سازمان می گردید.۴- مدیریت دانش بعنوان یک دارایی چهارمین نوع پروژه ، بر روی مدیریت دانش بعنوان مدیریت بر دارائی تمرکز می نماید. یکی از راه های این امر، برخورد نام دانش با سایر دارائی ها در ترازنامه شرکت است . برای مثال اسکاندیا، یک شرکت بزرگ ارائه کننده خدمات مالی سوئد، بطور داخلی سرمایه معنوی خود را هر سال برای ارائه گزارش سالیانه به سهامداران ،مورد ممیزی قرار می دهد. هدف از این کار این است که سرمایه گذاران را در امر سرمایه گذاری در برنامه دانش تشویق نماید. هدف دیگر تمرکز سازمان بر روی چگونگی افزایش یا کاهش کاربرد مؤثر دارائی های دانش درطول زمان است . عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش داون پورت، دی لونگ و بوئر هشت عامل موفقیت که برای فعالیت های مدیریت دانش لازمند، شناسایی کرده است :۱- پیوند با عملکرد اقتصادی و ارزش صنعت مدیریت دانش می تواند گران باشد. بنابراین زمانی این پدیده در یک شرکت تولید مورد حمایت قرار می گیردکه به نحوی با منافع اقتصادی یا مزیت های رقابتی در ارتباط و پیوند باشد. برای مثال ارنست و یونگ مقداردانش را با ارائه پیشنهادها و یا در فروش کامل محصولات شرکت مورد استفاده مجدد قرار می گیرد،اندازه گیری می کنند.۲- زیربنای فنی و سازمانی پروژه های دانش زمانی احتمال موفقیت دارندکه زیربنای گسترده فن آوری وسازمان راموردااستفاده قرار دهند.ازاین رو،زیربنای فن آوری آسانترقابل دسترسی می باشدواین فن آوری شامل فن آوریهایی است که سمت گیریدانش دارند(برای مثال :lolus notes and world wide web-based intranets))... ساختن زیربنای سازمانی برای مدیریت دانش بدان معناست که مجموعه از پست ها و نقش ها و گروه های سازمانی که اعضاءآن مهارت برای خدمت (به عنوان یک منبع) برای

پروژه های مشخصی داشته باشند، بوجود آوریم . ۳- ساختار استاندارد و قابل انعطاف" پیدا کردن یک تراز و مقیاس صحیح و درست برای ساختار دانش برای بیشتر پروژه ها امری حیاتی است .دانش یک پدیده شفاف نیست (fuzz) و این دانش بسته به افرادی که آن را دارا می باشند، خواهد بود.طبقه بندی و معانی آن بطورمتناوب تغییرمی کند و بنابراین دانش در مقابل مهندسی مقاومت خواهد کرد.سیستم های هوشمندی که در دهه ۱۹۸۰ بوجود آمد، این مسئله را مورد تأیید قرار داد که" :این امرکه برای یک حوزه دانش سطحی ، قانونمندی هایی راابداع کنیم ویااینکه برای آنها کاربه روزرسانی وتغییر ساختار دهیم ، بسیار مشکل خواهد بود. اگر یک انبار و مخزن دارای ساختار نباشد، بسیار مشکل خواهد بود که از آن دانشی بدست آوریم " .۴- فرهنگ دانش دوستی فرهنگ دانش دوستی ، یکی از مهمترین عوامل موفقیت یک پروژه است که در عین حال اگر وجود نداشته باشد، ایجاد و خلق آن بسیار مشکل خواهد بود. بطور کلی اگر زمینه فرهنگی برای باروری پروژه های دانش آماده نباشد، هیچ تکنولوژی ، محتوی دانش یا مدیریت دانش ، کوشش ها را موفقیت آمیز نخواهد کرد. ۵- مقصد و زبان شفاف مقصد، روش و اصطلاحات برای مدیریت دانش مهم است . زبان کار و سازمان چنین مفهومی دارد که بر مبنای واقعیت ها قرار دارد و از استعارات علوم طبیعی و نظامی کمک می گیرد. اما مدیریت دانش با پدیده های نظیر:پیچیدگی ، عدم اطمینان و رشد آنی سروکار دارد. در نتیجه به یک فرهنگ واژه های جدید نیاز دارد که مدیران با آن زیاد آشنا نیستند. این زبان به وارسی کردن ، بحث و جدل و نشان عدم اطمینان وابسته است . ۶- تعبیرات در عملیات انگیزشی آگاهی زیاد و رهائی از نادانی به روحیه و ماهیت و شکل افراد بستگی دارد. دانش بسادگی از جریان یافتن نقش ها یا مرزهای کارکردی بوجود نمی آید. بنابراین انگیزش برای ابداع ، خلق ، اشتراک ، استفاده دانش یک عامل غیرقابل لمس برای تمام پروژه های دانش می باشد. ۷- ایجاد کانال و معبر برای انتقال دانش مدیران موفق دانش ، درک نموده اند که انتقال دانش از کانال های متعدد باعث می گردد که این کانال ها یکدیگررا یاری و کمک می کنند. این امر آسان خواهد بود که برای نیاز، تعامل رو در رو را ارزان بینداریم . بعضی ازشرکت ها که دارای انبار و مخزن دانش می باشند، این امر را درک نموده اند که هر از گاهی سهامداران وبنیانگذاران را کنار هم و رو در روی هم قرار دهند. ۸- حمایت مدیریت ارشدمانند بیشتر انواع برنامه های تغییر، پروژه های مدیریت دانش باید از حمایت مدیریت ارشد سود ببرند. ما این رادرک نموده ایم که حمایت مستحکم مدیران اجرایی یک امر قطعی برای پروژه های انتقال دانش است . امااین حمایت برای کوشش هایی که درمورد بهبود کارکرد و فرآیند صورت می گیرد چندان لازم نمی باشد.یکی ازموضوعات مترتب برمدیریت دانش سازمانی ،پیشرفت های شگرف و خیره کننده فن آوری اطلاعات می باشد که یکی پس از دیگری رخ می دهد. این امر باعث توجه و سرمایه گذاری قابل توجه سازمانها گردیده است . دراین زمینه مشکل آن است که سازمانها بطور یکجانبه و بدون درنظرگرفتن تمامی ابعاد و زمینه های مربوط در itسرمایه گذاری می نمایند. این کار باعث شده است تا آن بخش از پایگاه دانش که به راحتی ازقابلیت فرموله شدن برخوردار است ، یعنی به آسانی بین افراد مورد ارتباط اطلاعاتی قرار می گیرد، محور توجه و تأکید قرار گردد و در مقابل دانش ضمنی علی رغم تأکید و توجه ادبیات موضوع برنقش غیرقابل انکار آن درتعیین میزان توان رقابتی سازمان در بازار متلاطم و اقتصاد جهانی ، صرفاً به دلیل فقدان قابلیت فرموله شدن درحاشیه قرار گیرد.نتایج تحقیقات منتشر شده مؤید آن است که چنانچه دانش ضمنی در ایجاد مزیت رقابتی سازمان نقش اصلی را ایفا نماید، آنگاه سرمایه گذاری در it و استفاده از آن بدون توجه به این دانش موجب از دست رفتن سریع مزیت یاد شده می گردد. از این رو سزامانها نباید انتظار داشته باشند که این نوع سرمایه گذاری منجر به ایجاد وحفظ مزیت رقابتی برای آنان گردد.(jon-arild j& et al,۲۰۰۱) موضوع فوق در قالب شکل زیر نشان داده شده است . باتوجه به مطالب فوق می توان گفت صورت مسئله آن است که دیجیتال نمودن سازمان از طریق it می تواندمنجر به افزایش تضاد بین دانش ضمنی و دانش صریح گردد. که این امر به نوبه خود بر توان شرکت در ایجادمزیت رقابتی پایدار تأثیر منفی خواهد داشت . از این رو سؤال آن است که چگونگی استفاده از دانش ضمنی و صریح در حد تعادل قرار گیرد تا شاهد

تأثیر مثبت بر نتایج شرکت باشیم . پاسخ به این سؤال مستلزم است که چگونگی تأثیر itو دانش ضمنی بر بهبود مستمر، نوآوری ، عملکرد و نتیجتاًتأثیر بر مزیت رقابتی پایدار مشخص گردد(j-a.jogannessen er al.۱۹۹۹)نقطه آغازین پژوهش در خصوص درک ارتباط بین دانش ضمنی و it همانا پژوهش در خصوص یادگیری سازمانی می باشد. فرآیندهای دانش سازمانی و یادگیری سازمانی یک فرآیند یکپارچه را تشکیل می دهند کهمطالعه یک عنصر بدون مطالعه عنصر دیگر امکان پذیر نمی باشد. این موضوع مورد توجه پژوهشگران زیادی قرار گرفته است . آنچه که بطور خاص دانش ضمنی را با یادگیری سازمانی پیوند می دهد مفاهیم " یادگیری مبتنی بر موقعیت( ) "و" یادگیری محتوایی( ) " می باشد.( ) دانش سازمانی منبعی است که نتیجه تعامل فرآیندهای متفاوت یادگیری می باشد، اما یادگیری سازمانی ، به همراه فرآیند دانش و استفاده از it هدف مشترکی را در بافت شرکت دنبال می کنند که از آن تحت عنوان ایجاد مزیت رقابتی پایدار یاد می شود. در این بافت دانش ضمنی از اهمیت ویژه برخوردار می باشد چرا که این دانش متعلق به کارکنان سازمان (بصورت انفرادی) می باشد و تقلید آن به وسیله رقبا مشکل می باشد. لذا این نوع دانش برای سازمان توانمندی اصلی ایجاد می نماید و بدین وسیله شرکت را از رقبایش متمایز ساخته ومزیت های استراتژیک آنرا ارتقاء می دهد. توانمندی های مذکور به واسطه یادگیری توسعه و گسترش می یابد.(joseph.z & er al,۲۰۰۱)از سوی دیگر در خصوص نوآوری چنین بحث شده است که دانش ضمنی به تنهایی باعث افزایش نوآورینمی گردد بلکه فقط بر بهبود مستمر تأثیر دارد. بعلاوه از دانش ضمنی به عنوان یک مانع کلیدی بالقوه درخصوص نوآوری نیز یاد شده است . از طرف دیگر به دلیل آنکه دانش ضمنی معمولاً قسمتی از فرآیندهای یادگیری بلندمدت در یک بافت ویژه می باشد و در ساختار تفکر جای دارد، به عنوان یک عنصر محافظت کننده در ارتباط با نوآوری عمل می نماید و همچنین به عنوان بخشی از سیستم ایمنی سازمان ، از تقلید و کپی سازی سیستم ها جلوگیری می کند. (jon-arild j& er al,۲۰۰۱) تیس ( ) و همکارانش در این زمینه چنین بیان می دارند که تقلید مستلزم درک همانندسازی می باشد. همانند سازی به معنای انتقال دانش از یک جایگاه اقتصادی واقعی به جایگاه دیگرمی باشد، در حالیکه تقلید به طور ساده عبارت است از همانند سازی انجام گرفته به وسیله یک رقیب . بنابراین هر چقدر بر میزان دانش ضمنی اضافه گردد، به همان میزان همانندسازی مشکل می گردد (نه تنهابوسیله رقبا بلکه بوسیله خود شرکت).(f.damanpour & s.gopalakrishnan,۱۹۹۸)بهبود مستمر نیز به واسطه دانش ضمنی افزایش می یابد. این موضوع از سوی صاحبنظران زیادی مورد توجه قرار گرفته است . به عنوان مثال سولو چنین بیان می دارد که بهبود مستمریکنواخت در خصوص محصولات و فرآیندها مهمترین منبع بهره وری در صنایع بالغ می باشد،یعنی بخش مبتنی بر تجربه از پایگاه دانش سازمان .(jon-arild j& er al,۲۰۰۱) با این وجود دانش ضمنی از طریق یک عامل بازخور منفی محدود می شود. این عامل مربوط به زمانی است که هیچگونه نوآوری در سازمان رخ ندهد، در این وضعیت بهبود مستمر، عملکرد را افزایش می دهد. بنابراین دانش ضمنیبهبود مستمر را تنها در حد مشخصی ارتقاء می دهد، و سپس کاهش می یابد. از این پدیده تحت عنوان" یادگیری محدود شده از طریق انجام دادن " بیان می شود.(markku.t & et al,۱۹۹۹) در قسمت های قبل ذکر شد که دانش ضمنی به تنهایی خود نوآوری ایجاد نمی کند. دیدگاه اصلی در این زمینه آن است که کل پایگاه دانش که دانش ضمنی بخشی از آن است (در خصوص یک سازمان) در بافت اجتماعی و فرهنگ گسترش می یابد، جایی که تعامل بین شرکت ها با یکدیگر و شرکت ها و سیستمهای بیرونی عنصر مهمی را درتوسعه ، گسترش و انتقال دانش ضمنی شکل می دهد. در بررسی نوآوری های گذشته سازمانی حضور نیروهایتغییر اجتماعی و تکنولوژیکی مشاهده گردیده است . همچنین نیروهای اجتماعی ، تغییر سازمانی وتکنولوژیکی را در بلند مدت تعیین می نمایند. لذا در مطالعه دانش ضمنی مدنظر قراردادن سیستم های بیرونی که سازمان با آنها در تعامل است مهم می باشد. این امر زمانی متحقق می گردد که بین دانش ضمنی و دانش صریح در سیستم ارتباط برقرار شود و سیستم های بیرونی پایگاه دانش (که در آنها

نوآوری رخ می دهد)عملکرد را افزایش داده و مزیت هـای رقابتی پـایدار راارتقاء دهند. (f.damanpour & s.gopalakrishnan,۱۹۹۷) بنابراین ارتباط برقرار کردن با پایگاه دانش بیرونی می تواند منجر به ایجاد نوآوری گردد. بهبود مستمر ونوآوری به واسطه تعامل میان سیستم (که با سایر سیستم ها در محیط در ارتباط است) و یادگیری سازمانی حاصل می گردند.نوآوری نیز بهبود مستمر را افزایش می دهد. ارتقاء نوآوری از طریق پایگاه دانش بیرونی سازمانی مستلزم حساسیت به تغییر، مکانی برای نشستهای بیرونی (که تسهیل کننده انتقال دانش ضمنی بیرون باشد) و استفاده ازit (که تسهیل کننده دانش صریح بیرونی باشد) می باشد. استفاده ازit بر استفاده از پایگاه دانش بیرونی سازمانی به واسطه انتقال اثربخش دانش صریح تأثیر می گذارد.(jon-arild j& et al,۲۰۰۱) مطالب فوق درقالب شکل زیر خلاصه گردیده است . مدل پیشنهادی با توجه به مباحث ارائه شده مدل زیر به عنوان الگویی جهت دستیابی به نوآوری و در پی آن کسب مزیت رقابتی پایدار پیشنهاد گردیده است . بخش اعظم فعالیت ها و اقدامات در راستای مدیریت دانش سازمان قرار دارد. در این راستا بینش شفاف سازمانی چارچوب و جهت گیری کلی مدیریت دانش را تبیین می کند.بدین ترتیب با شناسایی فرصت ها و تهدیدات فراروی سازمان ، می بایست وضع موجود و وضع مطلوب دانش سازمانی در این زمینه تجزیه و تحلیل گردد. بدینوسیله شکاف دانش سازمانی مشخص و به دنبال آن راه های حذف آن بررسی و تعیین می گردد. در این راستا تجزیه و تحلیل آسیب پذیری استراتژیک و ریسک ، قابلیت اطمینان و اعتبار هر یک از راه های موجود را مشخص می سازد. قبل از هر گونه اقدام جهت حذف شکاف دانش ، حصول اطمینان نسبت به برقراری توازن بین دانش صریح و دانش ضمنی سازمان نیز ضروری می باشدچرا که سرمایه گذاری یکجانبه و تأکید بیش از اندازه بر دانش صریح موجب در حاشیه قرار گرفتن و نادیده انگاشتن دانش ضمنی می شود. این امر اشتباهی است که سازمانها در فعالیت ها و اقدامات خود در این خصوص مرتکب می شوند. پس از طی این مراحل با توجه به متغیرهای محیطی راه مناسب انتخاب و اجرا می گردد.سرانجام امر یکپارچه سازی دانش جدید جهت بکارگیری و استفاده مورد توجه قرار می گیرد. خروجی مدیریت دانش اطلاعات و ساختارهای جدید ارتباط خواهد بود. این امر فراهم آورنده بستر و زمینه مناسب استفاده از کارهای تیمی به عنوان یکی از ارکان نوآوری است . کارهای تیمی موجب به اخذ و به اشتراک گذاشتن ایده های نوین و سرعت بخشیدن به نوآوری می گردد. کارهای تیمی با ایجاد تعهد در مدیریت وکارکنان سازمان هرچه بیشتر تسهیل می یابد. همچنین تعهد یاد شده تقویت و تأکید بر بینش سازمانی را به دنبال دارد.نتیجه گیری در این نوشتار چگونگی کارکرد دانش و مدیریت دانش از زاویه نوآوری سازمانی که ماحصل آن کسب ،حفظ و ارتقاء مزیت رقابتی پایدار می باشد، مورد بحث قرار گرفت . در این راستا دسته بندی انواع دانش سازمانی بیان گردید و سعی بر آن بود تا نحوه ارتباط هر یک با موضوع بحث تشریح گردد. در این ارتباط دانش ضمنی و دانش صریح دو طیف پیوستار دانش سازمانی می باشد که سایر دسته بندی ها در امتداد این طیف قرار می گیرند.مدیریت دانش با نگاه فوق در اولین گام مستلزم تعیین فرصت ها و تهدیدات فرآروی سازمان است . پس از آن تعیین شکاف دانش سازمانی که گواه بر فاصله بین وضع موجود دانش سازمانی و دانش مطلوب و مورد نیازسازمان است ، خلاء دانش سازمان را مشخص می کند. در ادامه لازم است با توجه به آسیب پذیری استراتژیک و تحلیل ریسک رویه ای مناسب جهت حذف این فاصله انتخاب گردد که در این زمینه به یک رویه اشاره گردید. حصول اطمینان نسبت به برقراری توازن بین دانش صریح و ضمنی سازمان نیز از جمله فاکتورهای موفقیت است . ایجاد تعهد در بین سطوح مدیریت و کارکنان نسبت به بینش سازمانی موجب تقویت کارکرد آن و تسهیل انجام کارهای تیمی به عنوان یکی از زمینه های اصلی نوآوری می گردد. همچنین ارتباط موضوعبحث با فن آوری اطلاعات نیز تا حدودی مورد بحث قرار گرفت و به سوء مدیریت دانش ضمنی اشاره گردید.در پایان در خصوص مدیریت دانش با جهت گیری فوق الذکر مدلی ارائه گردید. *منبع:جامع ترین پایگاه اطلاع رسانی مهندسی صنایع

دانش چیست؟

... what is knowledge? دانش ، اطلاعات کاربردی و سازماندهی شده برای حل مسائل است دانش چیست ؟ غالبا در حوزه‌های گوناگون علمی ، هر واژه با توجه به شرایط استفاده از آن ، به گونه‌ای خاص معنا می‌شود ؛ این موضوع برای دانش نیز صادق می‌باشد . با وجود آنکه واژه دانش در فلسفه ، روانشناسی و جامعه‌شناسی نیز معانی خاص خود را دارد - که تلفیقی کاربردی از آنها در مدیریت دانش نیز به کار برده شده - اما تاکنون مفهوم‌شناسی در رابطه با واژه دانش در مدیریت به شکلی فراگیر صورت نپذیرفته است . (Wiegard,۱۹۹۶) در هر حال ، آنچه مسلم است آنست که می‌توان با آشنایی با تعاریف گوناگون ، ابعاد و مصادیق این امر را بیشتر شناخت و آن را بهتر به کار گرفت . در این گام برآنیم تا با ارائه تعاریف گوناگون از دانش و نیز مدیریت دانش در گام آتی ، ابعاد و دیدگاههای ارائه شده در این زمینه بهتر شناخته شود . تعریف دانش : دامنه تعاریف ارائه شده در مورد دانش ، از کاربردی تا مفهومی و فلسفی و از نظر هدف ، محدود تا گسترده را شامل می‌شود . برخی تعاریف دانش به شرح زیرند : Ø دانش ، اطلاعات کاربردی و سازماندهی شده برای حل مسائل است . (ولف) Ø دانش ، اطلاعاتی سازماندهی و تجزیه‌وتحلیل‌شده است که می‌تواند قابل‌درک و نیز کاربردی برای حل مساله و تصمیم‌گیری باشد . (تورین) Ø دانش ، شامل حقایق و باورها ، مفاهیم و اندیشه‌ها ، قضاوتها و انتظارات ، متدولوژی (روش‌شناسی) یا علم اصول و نحوه انجام فنون است . (ویگ) Ø دانش ، مجموعه‌ای از نگرشها ، تجربیات و مراحلیست که به صورت درست و صحیح ، کنار یکدیگر قرار گرفته‌اند ؛ ازین‌رو راهنمای مناسبی برای افکار ، رفتارها و ارتباطات می‌باشد . (روم.ون دراسپک و اسپیکروت) Ø دانش ، استدلال در باب اطلاعات و داده‌ها برای دستیابی به کارایی ، حل مسائل ، تصمیم‌گیری ، یادگیری و آموزش است . (بکمن) Ø دانش سازمانی ، اجتماعی از سرمایه‌های متمرکز انسانی ، سرمایه‌های استعدادهای فکری و سرمایه‌های ساختار می‌باشد . (بروکینگ) Ø دانش سازمانی ، به اطلاعات پردازش شده و جاسازی شده از جریانات عادی و مراحلی که قابلیت اقدام دارند و نیز دانش به دست آمده به وسیله سیستمهای سازمانی ، مراحل ، تولیدات ، قوانین و فرهنگ اطلاق می‌گردد . تعاریف فوق و مفاهیم بکار رفته در آنها به خوبی بیانگر نقش پراهمیت دانش در برنامه‌ریزیها ، تصمیم‌گیریها و پیاده‌سازی راهکارها در راستای حل مسائل گوناگون می‌باشند و این خود ، توجه ما را به موضوع مدیریت دانش معطوف می‌دارد ؛ در این راستا در گام آتی با مدیریت دانش آشنا خواهیم شد ... مدیریت دانش به چه معناست ؟ کمی بیش از ده سال از عمر ابداع مفهوم کلی مدیریت دانش می‌گذرد و در این مدت ، تعاریف گوناگونی در این خصوص ارائه گردیده که هر یک ابعادی از این موضوع را نمایش می‌دهند . در این گام به بیان مهمترین این تعاریف می‌پردازیم : Ø مدیریت دانش ، کسب دانش درست برای افراد مناسب در زمان صحیح و مکان مناسب است ، به‌گونه‌ایکه آنان بتوانند برای دستیابی به اهداف سازمان ، بهترین استفاده را از دانش ببرند . (پترش) Ø مدیریت دانش ، بنایی سنجیده ، صریح و اصولی برای تجدید و استفاده از دانش در جهت افزایش تاثیر و بازگشت دانش مربوط به سرمایه دانشی است . (ویگ) Ø مدیریت دانش ، شامل مراحل تسخیر اجتماع دیدگاههای خبرگان و متخصصان یک شرکت در هر جاییکه باشند (در بانک اطلاعاتی ، بر روی کاغذ و یا در اندیشه نیروها) و پخش آن در هر جاییکه به سود بیشتری بینجامد ، می‌باشد . (هی بار) Ø مدیریت دانش ، با تجزیه‌وتحلیل و شناسایی دانش لازم و سودمند درگیر بوده و در پی برنامه‌ریزی چندبعدی و کنترل مناسب در توسعه سرمایه‌های دانش ، در جهت برآورده کردن اهداف سازمانیست . (مکنتاش) Ø مدیریت دانش ، خط‌مشی‌های اصولی را برای یافتن ، درک کردن و استفاده از ارزش و ایجاد ارزش ، معین می‌نماید . (ادل) Ø مدیریت دانش ، رسمی‌سازی و دسترسی به تجربه ، دانش و دیدگاههای استادانه را که قابلیتهای جدید ، قدرت کارایی بالاتر ، تشویق نوآوری و افزایش ارزش مشتری را در پی داشته باشند ، هدف قرار می‌دهد . (بکمن) Ø مدیریت دانش ، دانستن ارزش دانش ، فهم اطلاعات سازمان ، استفاده از سیستمهای تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات به منظور حفظ ، استفاده و کاربرد دوباره

دانش می‌باشد . (مدیریت اسناد ، Ø (OIC مدیریت دانش ، مدیریت اطلاعات و داده به همراه مهار تجربیات ضمنی و نهایی افراد جهت تسهیم ، استفاده و توسعه توسط سازمان است که به بهره‌وری بیشتر سازمان منجر می گردد . (Ø (KMTOOL مدیریت دانش ، برای برآورده‌سازی نیازهای سازمانی از قبیل سازگاری ، بقا و توانایی منحصر بفرد در برابر تغییرات پیوسته و روزافزون می‌باشد . مدیریت دانش شامل فرایندهای سازمانی است که به دنبال پیوستن و نیروزایی ظرفیتهای عملیاتی اطلاعات ، داده‌های تکنولوژیهای اطلاعاتی و ظرفیت نوآوری و خلاقیت انسان می‌باشند . (شبکه بیزتک) لازم است تا به مدیریت دانش به عنوان یک طرح مدیریتی یکپارچه نگریسته شود که بر هدفهای استراتژی تمرکز دارد ، بر محورهای کسب و کار حرکت می‌نماید و از تکنولوژی اطلاعات یاری می گیرد . در مدیریت دانش می‌باید کل‌نگری مدنظر قرار گیرد ؛ بدین معنا که نظریه‌پردازی صرف ، بدون در نظر گرفتن نحوه کاربرد آن در عمل ؛ یا به عکس ، تنها توجه به عمل و تمرکز بر یک مساله خاص ، هر دو کل‌نگری در خصوص مدیریت دانش را تضعیف می‌نمایند . با ارائه تعریف جامع ذیل که متمرکز بر انسان ، ساختار و فناوری بوده و کاربردی نیز می‌باشد ، این گام را به پایان می‌بریم : مدیریت دانش ، فرایند کشف ، کسب ، توسعه و ایجاد ، نگهداری ، ارزیابی و بکارگیری دانش مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب در سازمان است که از طریق ایجاد پیوند میان منابع انسانی ، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت پذیرد . در گام آتی از دلایل اهمیت مدیریت دانش خواهیم گفت ... دلایل اهمیت مدیریت دانش کدامند ؟ برخورد هوشمندانه با منابع دانش ، عاملی موثر و مهم در موفقیت سازمانها به شمار می‌رود . در این گام بصورت خلاصه عواملی را که بر اهمیت مدیریت دانش دلالت می‌نمایند را بر می‌شمریم . در بیان دلایل اهمیت مدیریت دانش به موارد زیر را مورد توجه قرار می‌دهیم : ۱- دانش موتور تولیدکننده درآمد است . ۲- دانش یک دارایی مهم و استراتژیک سازمانیست . ۳- رشد روزافزون مشاغلی که بر پایه ایجاد و استفاده از دانش قرار دارند . ۴- همگرایی فناوریهای اطلاعات و ارتباطات و ظهور ابزارهای نوین در این زمینه . ۵- کاهش شکاف علمی - اقتصادی میان کشورهای غنی و فقیر . ۶- اشتغال‌زایی ؛ بگونه‌اییکه به عنوان نمونه ، در سال ۲۰۰۲ هشتاد درصد شاغلان در پستهای مرتبط با دانش ، در کارهای خدماتی سازمانهای پیشرفته ، مشغول به کار بوده‌اند . ۷- ایجاد ارزش افزوده قابل توجه با بکارگیری مدیریت دانش . و اما نبود مدیریت دانش در سازمان ، مشکلات و زیانهایی نظیر موارد ذیل به همراه خواهد داشت : ۱- عدم وجود نشانه‌های ابداع و ابتکار . ۲- عدم اولویت‌بندی و استفاده از انواع دانش . ۳- عدم مشاهده دانش خارجی . ۴- عدم جذب دانشگرهای جدید . ۵- عدم استفاده از مدیریت سیستمهای اطلاعاتی . ۶- مخفی و سیاسی کردن اطلاعات . ۷- ایجاد شکاف در سازمان در نتیجه ایجاد فاصله کارشناسان . ۸- احتکار دانش به جای ازدیاد آن . ۹- فراموش شدن موارد مهم و اساسی سازمان . ۱۰- استفاده محدود از دانشهای موجود . ۱۱- نبود مستندات در خصوص تجربیات به دست آمده . ۱۲- سیستم انگیزشی نامناسب برای تسهیم دانش و توسعه آن . و بسیاری موارد اینچنینی دیگر که بر اهمیت بکارگیری مدیریت دانش دلالت نموده‌اند .{beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید"} what is knowledge? In normal conversation we use knowledge to mean: Knowing that (facts and information) Knowing how (the ability to do something) Sometimes, we use the word knowledge to mean that we have some information, we know that Mary drinks lemonade, for example. When we have this type of knowledge then we are able to express it. I cannot say that I know when the Battle of Hastings took place, if I cannot, under any circumstances, say the date! This is not true of knowing how. If I know how to swim, then when placed in the water I make certain movements and do not sink!

However, I may be unable to say how, exactly, I am able to swim. Knowing how does not mean I know that ... If I cannot say the date of the Battle of Hastings, I cannot be said to know it. But if, while swimming, I cannot tell you exactly how I do it, you cannot say I don't know how to swim! Failing to understand the above can lead us into certain fallacies. If we get instruction from the best public speaker in the world, it does not mean that because he or she can speak excellently, that they know how to instruct others. They might be able to say what they do. For example they might say how they practice. But this might work for them and not for others! A much less able public speaker, or even one who might never have spoken in public might be a much better teacher. The point is that knowing that and knowing how are two different kinds of knowledge! In philosophy, knowing that something is the case implies that what is known is true. Can we sensibly say that someone knows something, but it isn't true? We cannot know that something is the case unless we are able to show that it is also true. {endslide}

مدیریت دانش، فناوری و خلاقیت و نقش آنها در کارائی

دانش نه داده است و نه اطلاعات، هر چند که به هر دو مربوط است Knowledge management دکتر مهوش عبدالکریمی - دکتری تخصصی مدیریت سرانجام در خواهیم یافت که خاستگاه اقتصاد نوین، فناوری (اعم از ریز تراشه یا شبکه جهانی ارتباطات) نیست، خاستگاه آن، تفکر بشری است.آلن وبر (alan weber) مقدمه «اگر هیولت پاکارد می دانست که چه چیزهایی را می داند، سوددهی اش سه برابر می شد».امروزه بسیاری از شرکت ها دریافته اند که برای کسب موفقیت در اقتصاد دنیای کنونی و آتی، به چیزی بیش از دستیابی اتفاقی و ناآگاهانه، به دانشی یکپارچه نیاز دارند.هدف اصلی این مقاله دستیابی به درک دانش موجود در سازمان هاست. هدف اول آن است که به سؤالات زیر پاسخ داده شود :دانش در زندگی و کار روزانه چگونه نماد پیدا می کند؟ چه تفاوتی با داده ها و اطلاعات دارد؟ چه کسی از آن برخوردار است؟ چه کسی از آن استفاده می کند؟ و به طور کلی منظور از دانش چیست؟ هدف دوم این است که معلوم شود چه کاری می بایستی در مورد دانش انجام شود؟ به چه امور کلیدی فرهنگی و رفتاری می بایستی توجه شود تا بتوان از دانش به طور مطلوب استفاده کرد؟ مهارت ها و نقشه های اصلی دانش چیست؟ ماهیت یک برنامه موفق علمی چیست و چگونه می توان فهمید که چنین برنامه ای موفق بوده است؟ از چه معیارها و سنجه هایی برای ارزشیابی دانش استفاده می شود؟پاسخ ابتدایی و اولیه به تمامی این پرسش های اساسی در مورد نقش دانش در سازمان ها، به ما نشان خواهد داد که کار را از نخستین روز هفته چگونه آغاز می کنیم تا دانش در سازمان ما کاراتر، و بر آن اساس بتوان با استفاده از فن آوری، خلاقیت و نوآوری در بهبود کارآیی (efficiency) و اثربخشی (effectiveness) فرآیندهای سازمان گام های مؤثری برداشت.برای رسیدن به اهداف فوق علاوه بر استفاده مؤثر از مدیریت دانش (knowledge management) می بایست روش های عقلایی نوآورشدن (tough-minded ways to get innovative) را به کار گیریم.«اندرال پیرسون» نیز همچون «جان سیلی براون» نگرش باز و گسترده ای به ابتکار و نوآوری دارد و مانند «پیتر دراکر» معتقد است که نوآوری کارآمد productive innovation (از آن نوعی که واقعاً برای یک شرکت قابلیت رقابتی ایجاد می کند) بیش از این که ناشی از تخیل باشد، حاصل انضباط است. «پیرسون» که یک مدیر با تجربه بنگاهی است، به نوآوری از ژرفای

گودال ها و نه ازاوج ابرها نگاه می کند.وی نیاز محصول «بزرگ» یا فن آوری های «شگرف» را مهم جلوه داده و همچنین مدیران را به انجام پیشرفت های مداوم و کوچک در کلیه ابعاد کسب و کار فرا می خواند. رسیدن به این هدف مستلزم مدیریتی واقع گرا و غیراحساسی و در عین حال روشنفکر است. باید در جستجو و پیداکردن اطلاعات مربوط به سرمایه گذاری های انجام شده در نوآوری های کنونی کسب و کار و در هرس کردن کسانی که فاقد یک هدف استراتژیک روشن و واضح هستند، سرسخت و بی باک بود. ولی در عین حال باید جرات و جسارت تشویق کارکنان را به مطرح کردن دایم نظراتشان و تفکر آزاد در مورد آینده را داشت. زمانی نیز که کارکنان به یک ایده استراتژیک با ارزش دست می یابند، باید منابع مورد نیاز برای بهره برداری از آن را در اختیارشان قرار داد. زمانی که پای یک نوآوری در میان است، اقدامات ناتمام و نصفه نیمه اصلاً به نتیجه نمی رسند.از آن جایی که نوآوری پیامد سخت کوشی است، لذا نوآوری همچون دیگر فعالیت های مدیریتی، کار عینی است که باید بدان پرداخت. پیروزی بیش از آن که تنها از اخگر نبوغ به دست آید، میوه پیگیری سازمند فرصت ها است. اثربخشی در سازمان چیست؟در بحث اثربخشی به این دلیل هدف سازمانی مطرح شد که با موضوع اثربخشی سازمان مرتبط است و این نکته از تعاریف زیر دربارهٔ اثربخشی به خوبی پیداست :بنا به عقیدهٔ دفت «اثربخشی» سازمان عبارت از درجه یا میزانی است که سازمان به هدف های مورد نظر نزدیک می شود. این تعریف نشان می دهد که همهٔ سازمان ها باید در مرحله ای از زمان تعیین کنند که تا چه حد در جهت نیل به اهدافشان عمل کرده اند و به آن اهداف دست یافته اند. گرچه تعریف اثربخشی جامع و ساده به نظر می رسد، در عمل می بینیم که هر یک از مکاتب مدیریت دربارهٔ اثربخشی نگرش خاص خود را ارائه داده اند. کارآیی چیست؟ efficiencyواژه کارآیی مفهوم محدودتری دارد و در رابطه با کارهای درون سازمانی مورد استفاده قرار می گیرد. کارآیی سازمان عبارت است از مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است و می توان آن رابرحسب نسبت مصرف به محصول محاسبه کرد ۱ = efficiency = . اگر سازمانی بتواند (در مقایسه با سازمان دیگری) با صرف مقدار کمتری از منابع به هدف مشخصی برسد، می گویند که «کارآیی» بیشتری دارد برای مثال، کارخانه خودرو هوندا در اهایو (آمریکا) با ۲۴۲۳ کارگر و کارمند، روزی ۸۷۰ خودرو تولید می کند (یعنی ۸/۲ کارگر در ازای هر خودرو)، «کارآیی» این واحد تولیدی به مراتب بیش از شرکت خودروسازی جیپ است که آن هم در اهایو قرار دارد و با ۵۴۰۰ کارگر و کارمند روزانه ۷۵۰ خودرو تولید می کند (یعنی به طور متوسط ۲/۷ کارگر در ازای هر خودرو).در برخی از سازمان ها «کارآیی» به «اثربخشی» منجر می شود و در برخی هم بین این دو رابطه ای وجود ندارد. امکان دارد یک سازمان از «کارآیی» بسیار بالایی برخوردار باشد ولی نتواند به هدف هایش دست یابد، زیرا کالایی را تولید می کند که متقاضی زیادی ندارد. به همین گونه، امکان دارد یک سازمان به هدف های سودآور خود برسد ولی «کارآیی» نداشته باشد.به طور کلی، در یک سازمان، محاسبه اثربخشی چندان ساده نیست معمولاً سازمان ها بزرگ هستند، فعالیت های مختلف و گوناگون دارند و در نقاط مختلف پراکنده اند. آن ها در پی تأمین هدف های متنوع، گوناگون و مختلف هستند و به نتایج مختلفی می رسند (که برخی از آن ها مورد نظر بوده و برخی هم مورد نظر آن ها نبوده است). برای سنجش و اندازه گیری عملکرد سازمان شاخص ها و روشهای متعددی ارائه شده است و هر یک از آنها مقیاس متفاوتی از «اثربخشی» سازمان به دست می دهد.در سنجش «اثربخشی» سازمان و به طور کلی در ارزیابی عملکرد سازمان لازم است که علاوه بر استفاده از معیارهای مربوطه، به «درجهٔ کارآیی» سازمان نیز توجه شود. از «کارآیی» تعاریف مختلفی شده است، از جمله : کارآیی یعنی حداکثر استفاده در مقابل هزینه های صرف شده. استونر j af stoner می گوید که کارآیی عبارت از توانایی استفاده از حداقل منابع در جریان نیل به اهداف سازمان است. «کارآیی» از این جهت برای سازمان و عملکرد آن مهم است که یک سازمان ممکن است اثربخش باشد، به اهدافش برسد ولی کارآیی لازم را نداشته باشد. به عبارت دیگر، خیلی مشکل نیست که به هدف خود برسیم اما نکته مهم این است که صرف چه میزان منابع و هزینه؟ همچنین ممکن است سازمانی کارآ باشد ولی اثربخش نباشد یعنی

همه منابع را به کار گیریم ولی به هدف نرسیم «هوج» رابطه اثربخشی و کارآیی را در نمودار شماره ۳ به خوبی نشان داده است.تعریف کارآیی باید بسیار دقیق باشد در غیر این صورت سازمان دچار اشتباه می شود و سنجش صحیح از اثربخشی و کارآیی به دست نخواهد آمد. در اندازه گیری عملکرد سازمان هر دو مفهوم اثربخشی و کارآیی باید منظور شوند. رابطه این دو نمودار نشان داده شده است. مدیریت دانشاگر در جستجوی کمال نباشید به برتری نمی رسید.,if you donet seek perfection you can never reach excellenceken blanchard and don shula everyone's a coach دانش نه داده است و نه اطلاعات، هر چند که به هر دو مربوط بوده و تفاوت آنها لزوماً ماهوی نیست. چنان چه بخواهیم بدانیم که داده ها و اطلاعات چگونه به دانش تبدیل می شود، بایستی درباره «مدیریت دانش» چیزهایی بدانیم ابتدائی ترین تعریف برای مدیریت دانش عبارت است از : یافتن راهی جهت خلق، شناسایی، شکار و توزیع دانش سازمانی به افراد نیازمند آن. در این جا سؤال این است که چرا امروزه موضوع مدیریت دانش این چنین برای سازمان ها اهمیت یافته است؟ چندین عامل در ضرورت «دانش» سهیم اند•. مزیت رقابتی : عواملی هم چون افزایش رقابت، جهانی شدن و اقتصاد نوین دانش، رشد پایدار کسب و کار را بیش از پیش دشوار ساخته است. کاهش در تنوع محصولات، رقبای بیشتر و تقلیل زمان بازاریابی، شرایط دشواری را برای رقابت ایجاد می کند. مشخصاً، وارد عصری شده ایم که در آن شرکت ها دانش را به عنوان مهم ترین مزیت رقابتی خویش می بینند •.تکنولوژی : پیشرفت های تکنولوژی بر میزان تحول ما تأثیر گذارده و مستلزم نیروی کار مناسب و منعطف، ماهر و تحصیل کرده است. کارها به طور روز افزونی پیچیده می گردند، که بخشی از آن به واسطه تغییرات تکنولوژیک و رقابت در کسب بیشتر سهم بازار و درآمد است. لیکن همین تکنولوژی فرصت هایی را برای تسهیم اطلاعات به ما می دهد که پیش از این هرگز سابقه نداشته است. تکنولوژی یکی از عوامل مهم در یادگیری بوده و به آموزگاران حرفه ای جهت تجدیدنظر در چگونگی یادگیری افراد درون و بیرون کلاس، کمک می کند •.تحول سازمانی : چه کسی در دهه گذشته تغییرات سازمانی را در ذهنش تجربه نکرده است؟! کوچک سازی، ادغام، خصوصی سازی، عرضه عمومی سهام، تغییر ساختارها و نظایر آن در نحوه عمل سازمان ها تأثیر گذاشته است. تعریف دانش چیست؟ ارنست اندیونگ (ernest & young) یکی از رهبران «مدیریت دانش» درون سازمانی، احتمالاً بهترین تعریف آن را ارائه می کند : «آن چه افراد جهت انجام مشاغل خویش بدان نیاز دارند».شغل ما در «مدیریت دانش» به تعیین چگونگی تبدیل اطلاعات به فرم قابل استفاده مجدد، دانش مفید و به خلق، شناسایی، کسب و توزیع دانش مورد لزوم افراد؛ شکل می دهد. بخشی از این روش به کارگیری افکار همگان است که عبارتند از : دانش ضمنی که البته انتقالش چندان آسان نیست، هم چون تجارب شق دیگر ساده سازی دانش است ـ بدین ترتیب که دانش را در یک قالب و روشی سیستماتیک و در قالب اعداد و ارقام، تشریح می شود. تعریف کاربردی دانشسرمایه گذاری در علم، بهترین و بیشترین سود را به بار می آورد.بنیامین فرایفکین (benjamin franklin) محققان، علاوه بر «اطلاعات» و «دانش» که کم و بیش القاکننده مفهوم آگاهی و دانش هستند، از واژه های دیگری نیز استفاده می کنند. مثلاً به تشریح مفاهیمی نظیر : عقل، بصیرت، اراده، عمل و نظایر آن ها می پردازند. در واقع برای حصول به هدف ها و مقاصد علمی تر، مفاهیمی دارای مرتبه بالاتر مانند حکمت و بصیرت در خود «دانش» مستتر تلقی می شود پیتر دراکر(peter dracker).«دانش» ، مخلوط سیالی از تجربیات، ارزش ها، اطلاعات موجود و نگرش های کارشناسی نظام یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره گیری از تجربیات و اطلاعات جدید به دست می دهد. دانش، در ذهن دانشور به وجود آمده و به کار می رود. دانش در سازمان ها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه های کاری، فرایندهای سازمانی، اعمال و هنجارها مجسم می شود.اگرچه به طور سنتی سرمایه ها را مشخص و ملموس می دانیم، اما سرمایه «دانش» را نمی توان به راحتی تعریف کرد. درست مشابه ذره ای اتمی که می تواند موج یا ذره باشد بسته به این که دانشمندان چگونه وجود آن را دنبال کنند. دانش، به شکل های پویا و نیز انباشته و ایستا قابل تصور است.دانش از اطلاعات و اطلاعات از داده های ریشه

می گیرند. تبدیل اطلاعات به «دانش» در عمل بر عهده خود بشر است. این تبدیل ها از طیف زیر ـ که در انگلیسی همگی با حرف (C) شروع می شوند ـ صورت می پذیرند • :مقایسه (comparison) : اطلاعاتی که در مورد شرایطی خاص داریم، چه تفاوتی با اطلاعات مربوط به شرایط دیگر دارد •؟عواقب (consequences) : از اطلاعات موجود، چه استنباطی می توان برای تصمیم گیری و اقدام به دست آورد •؟ارتباطات (connections) : این بخش از دانش چه ارتباطی با دیگر بخش ها دارد •؟گفت و گو (conversation) : آشکار است که این عملیات دانش آفرین، بین انسانها صورت می گیرد. ما معمولاً داده ها را در پرونده های آماری و مبادلات و اطلاعات را در پیام ها می یابیم، اما «دانش» را از افراد با گروه های آگاه و حتی از روندهای سازمان به دست می آوریم. «دانش» از طریق رسانه ای ساخت مند (مثل کتاب و مدارک) و یا از شخصی به شخص دیگر (چه به صورت گفت و گو چه به شیوه (شاگرد و استادی) گسترش می یابد.دانش، برخلاف محصولات جدید، می تواند موجب مزیت پایدار باشد. در نهایت همه رقبا، بها و کیفیت کالاهای خود را به حد مطلوب رایج در بازار و به سطح کیفیت و قیمت های شرکت های پیشرو می رسانند، ولی تا زمانی که این اتفاق بیفتد، شرکت های بهره ور از مدیریت دانش و غنای علمی (دانش)، خود را به پله ای بالاتر رسانده و به درجه بالاتری از کیفیت، ابداع و کارآیی خواهند رسید. مزیت های ناشی از توجه به «دانش» ، پایدار هستند، زیرا هم سود بیشتری عاید شرکت می کنند و هم می توانند به صورت رویه ای خاص ادامه یابند. برخلاف سرمایه های مادی که درصورت استفاده از ارزش آنها کاسته می شود، ارزش سرمایه دانش همراه با استفاده ای که از آن می شود افزایش می یابد. تفکرات جدید باعث پیدایش تفکراتی جدیدتر شده و «تسهیم دانش» در حالی که مالک آن، «دانش» خود را از دست نمی دهد. دریافت کننده را نیز غنی می سازد. (مزیت علمی مزیتی پایدار است) . استعداد تولید افکار جدید از طریق بهره گیری از ذخایر دانش موجود در همه شرکت ها، در عمل نامحدود به نظر می رسد. به ویژه اگر به کارکنان شرکت اجازه و فرصت تفکر، مطالعه و گفت وگو با دیگران داده شود. پل رومر (paul romer) که از منتقدان «اقتصاد دانش» به شمار می آید، گفته است فقط منابع دانش، تفکرات، دارای استعداد نامحدودی برای رشد هستند. شبکه های رایانه ای و تبادل دانشبهای اندك رایانه ها و شبکه ها، زیر ساخت بالقوه ای برای تبادل اطلاعات و نیز فرصت ها و موقعیت های مهمی برای «مدیریت دانش» ایجاد کرده است. قدرت حسابگری های رایانه ها ارتباط چندانی با کارکرد دانش ندارد، ولی قدرت ارتباطی و ذخیره سازی آنها توانمندی های مرتبط با دانش را افزایش می دهد. رایانه ها و شبکه ها از طریق شبکه هایی ارتباطی مانند : اینترنت، اینترانت، گروه افزاری و پست الکترونیکی می توانند با دانش کارها ارتباط برقرار کرده و دانش آنان را در اختیار نیازمندان به دانش قرار دهند. «ویدئو کنفرانس ها» و «حسابگری های چند رسانه ای» که انتقال صدا و تصویر را همانند متون ممکن می سازند، شرایطی را به وجود آورده اند تا ظرافت و غنای علمی دانش کارها به دیگران منتقل شود. حال با مرور اجمالی توضیحات این قسمت می توانیم دستورالعمل هایی را به شرح زیر ارائه دهیم : وعده ها و چالش های بازارهای دانشبرکت از آن خداوند است، اما دانش در بازار خریداری می شود.آرتور. هیوکلاف (arthur hugh clough) دانش، تند یا کند و مفید یا مضر، در هر حال از درون سراسر سازمان ها عبور می کند. دانش، مبادله، خریداری، معاوضه، یافته و یا ایجاد می شود و برای انجام امور مختلف به کار می رود. «دانش سازمانی» برخلاف «دانش فردی»، پویاست و به وسیلهٔ نیروهای مختلف جا به جا می شود. برای حرکت روان تر و استفاده بهینه از دانش، می بایستی نیروهای محرك آن را بهتر شناخت.نیروهای بازار همانند نیرویی که کالاهای ملموس تر را به حرکت وامی دارند، باعث تحرك دانش می شوند. در سازمان ها، بازاری واقعی و اصیل برای دانش وجود دارد و مشابه بازارهای کالا و خدمات، در بازار دانش نیز خریداران و فروشندگانی فعالیت دارند که در حال کشمکش دائمی برای رسیدن به توافق هستند. انسان ها دائم درجستجوی دانش اند، زیرا انتظار دارند که هنگام کار، باعث موفقیت آنان شود. دانش، پرطرفدارترین داروی مجهولات و ابهامات است. همگی ما به هنگام رویارویی با مشکلی خاص، درپی شخصی مجرب می گردیم تا در رفع آن کمک کند. ما وقتی دانش را

ذخیره می کنیم، انتظار سود نیز داریم. گرچه برای انجام این معاملات در سازمان ها پول نقد دخالتی ندارد، اما این موضوع در سامانه قیمت بازاری و پذیرش پرداخت ها یا تعهدات، تغییری به وجود نمی آورد. بازار دانش همانند دیگر بازارها، مکانی است که در آن، شرکت ها به تبادل منابع کمیاب و ارزشمند کنونی یا آتی می پردازند.درک وجود بازارهایی فعال در زمینه دانش امری بسیار مهم برای موفقیت «مدیریت دانش» در سازمانهاست. بسیاری از طرح های دانش بر درک مدینه فاضله (آرمان شهر) استوار است که در آن، دانش بدون هیچ اجباری حرکت کرده و کسانی که از آن بهره برداری می کنند، به آن چه که با تبعیت از آن به دست می آورند یا از دست می دهند، اهمیت نمی دهند. اکثر شرکت ها، پست های الکترونیک و برنامه های همکاری را ارائه می دهند و انتظار دارند دانش به خودی خود به سوی آنها سرازیر شود و هنگامی که این انتظار تحقق نمی یابد، برنامه ها یا تمرین های ناکافی را مقصر شمرده و این حقیقت را نفی می کنند که : «انسان ها هیچ گاه حاضر به از دست دادن دارایی های ارزشمند خود (از جمله دانش) نیستند، مگر آن که ما به ازایی در برابر آنها دریافت کنند». این واقعیت به ویژه در فضای تجاری حال حاضر صدق می کند. نباید انتظار داشت که یک فروشنده خودرو حق خود را مطالبه نکند و به خاطر درخواست خرید خودرو کم قیمت از سوی ما، خودرو گران بهای خود را به قیمتی نازل بفروشد. از سوی دیگر، فروشنده نیز انتظار ندارد که وارد فروشگاه او شویم، مبلغی پول در اختیارش بگذاریم و بدون خودرو خارج شویم. هیچ کسی به معاملات یک طرفه در بازار اعتقادی ندارد.به عقیدهٔ صاحب نظران، تنها راه موجود برای کارکرد مطلوب بازارها، پذیرش این نکته است که در درجه اول «بازار نیروهایی دارد». در درجه دوم می بایستی بفهمیم که این نیروها چگونه عمل می کنند و در مرحله سوم نیز افزایش کارآیی بازار می بایستی مورد توجه قرار گیرد. با بحث در خصوص مسائلی که باعث کاهش کارآیی و یا ناکارایی غیراقتصادی شدن ـ بازار می شوند، می توان موانع مبادلات دانش و تبدیل دانش شرکت به ارزش را مشخص کرده و الگویی کلی برای افزایش کارآیی آن تدوین کرد.(نخستین گام در هر حرکت دانشی، آگاهی از وجود بازارهایی برای دانش است) . مزایای جنبی بازار دانشدانش از ذهن های پویا سرچشمه می گیرد. بازار کارآمد دانش، به طور اعم بر کل فعالیت شرکت و به طور اخص بر کار فرد فرد اعضا و کارکنان آن تأثیر می گذارد، به همه آنان سود می رساند اثربخشی، کارآیی و بهره وری را افزایش می دهد. به این ترتیب، نوآوری ها از کاربرد دانش موجود و خلق نظرات جدید در بازار دانش، ریشه می گیرند و خریداران، فروشندگان و واسطه های دانش مورد نیاز به دلیل تسهیم دانش، قیمتی مناسب را به شکل پیشرفت در کار و یا کسب موقعیت بهتر، دریافت می دارند.بازار موفق دانش، علاوه بر تأمین هدف اصلی که دسترسی به دانش مورد نیاز است، مزایای جانبی دیگری نیز دارد. این مزایا که آن ها را «مزایای غیربازاری» می نامیم، در هر حال باعث موفقیت و پیشرفت شرکت می شوند. روحیه بالای نیروی کاربازار سالم دانش یعنی بازاری که در آن، کارمندان و کارکنان شاهد ارزش قائل شدن دیگران برای دانش خود باشند و بدانند که آنان نیز به هنگام نیازشان به کمک تخصصی در سازمان همکاری مؤثر خواهند کرد، در مقایسه با افرادی که بر اثر نبود ارتباطات، اتلاف تلاش ها و تصمیمات ناپخته، از کارشان ناراضی هستند، از کار خود راضی تر بوده و حتی سخت تر کار می کنند. بدبینی کارمندان «این که شرکت ها هیچگاه کاری را صحیح انجام نمی دهند»، «هیچگاه از اشخاص مطلع و دانا سؤال نمی شود» ، «افراد پوچ و بی دانش همیشه ارتقای درجه می گیرند» می تواند آثاری بسیار مخرب بر موفقیت شرکت داشته باشد. اندوخته غنی دانشبازارهای دانش بر خلاف بازارهای کالا، با هر مبادله ای که صورت می گیرد بر سرمایه کلی دانش سازمان می افزایند. فروشنده دانش با عرضه کالای خود، دانش خویش را از دست نمی دهد. او با عرضه دانش نه تنها بر اندوخته کلی دانش سازمان می افزاید، بلکه چه بسا برخی از کاستی های علمی خود را اصلاح کرده و در عین حال باعث دانش آفرینی یا دانش زایی می شود. دانش دریافتی در کنار دانش موجود، تعامل، تفکر و نظرات جدیدی را ایجاد می کند که نه خریدار و نه فروشنده قبلاً احاطه ای بر آنها نداشته اند. یکی از منابع اصلی دانش جدید تحت عنوان «دانش آفرینی» است.دانش آفرینلحظه های تلخ، ارزش علمی دارند. یادگیرنده خوب، هیچ گاه این لحظه های ناب را از دست

نمی دهد.ralph waldo emerson رالف والـد و امرسون همه سازمـان هـای سـالم دانش را خلق و از آن اسـتفاده می کننـد. سازمـان ها بر اثر تعامـل بـا محیـط پیرامـون خود، اطلاعـاتی را جـذب و آن هـا را به دانش تبـدیل می کننـد. سـپس این دانش را با تجربیات، ارزش ها مقررات داخلی خود درهم می آمیزنـد تا به این ترتیب مبنایی برای اقـدامات خود به دست آورنـد. سازمان های سالم، مسائل را حس می کننـد و به شـرایط پاسخ می دهند. سازمان بدون دانش نمی تواند خود را سازمان داده و به عنوان شـرکتی زنـده و پویا، حفظ کند.آن چه که بسـیار مهم است «آگاهی» و «دانش آفرینی آگاهی» و «دانش آفرینی آگاهانه» است، یعنی همان فعالیت های مشخصـی که انجام می دهند و طرح هایی که برای افزایش سـرمایه دانش شرکت اجرا می کنند. به طور کلی، این امور کمترین فعـالیت هـای نظـام یافته در زمینه «مـدیریت دانش» بوده انـد. کسب دانشـبه هنگام صـحبت درباره «دانش آفرینی»، به همان انـدازه که منظور «دانش کسب شـده» به وسـیله شـرکت است، «دانش خلق شـده» در درون آن نیز مـدنظر است. «دانش کسب شده» حتماً نباید دانشـی تازهخلق شده در جهان باشد، بلکه ممکن است صـرفاً برای سازمان دانشـی نو به شـمار آید. شرکت ها به دلایلی مختلف شـرکت های دیگر را می خرند؛ مثلاً به منظور کسب درآمد بیشتر، رسـیدن به اندازه ای راهبردی، یافتن ترکیب محصولات جدیـد، دستیـابی به بازارهـای جدیـد و بهره برداری از تخصـص مـدیران ارشـد (البته بـا توجه به مقوله کسب دانش). شـرکت هـای خریـدار گـاهی با توقع کسب سود بیشتر از طریق افزایش دانش شـرکت خریـداری شـده به سـرمایه دانش خود، بها و قیمت بیشتری بـابت خریدشــرکت پرداخت می کننــد. خریــد «لوتـوس» بـه وسـیله «آی. بی. ام» در ۱۹۹۵ شاهـد مثـالی تـازه در تأییـد ایـن نـوع خریدهاست.آی. بی. ام، مبلغ ۵/۳ میلیارد دلار یعنی ۱۴ برابر بیش از ارزش دفتری شرکت لوتوس (۲۵۰ میلیون دلار) برای به دست آوردن آن پرداخت کرد. واضـح است که آی. بی . ام این بهـا را برای به دست آوردن درآمـدهایی نـپرداخته است که «لوتـوس» با عرضه «نوتز (nnotes)» و دیگر محصولات جدید خود کسب می کرد. ۲۵/۳ میلیارد دلار بهای اضافه ای که آی.بی.ام به لوتوس پرداخته است، نشان می دهد که دانش منحصر به فرد لوتوس در مورد نوتز و دیگر کاربردهای مشترک نرم افزاری از نظر آی.بی.ام بسیار ارزشـمند بوده است. در واقع مغزهـایی که «نوتز» را به وجود آورده انـد، از نرم افزارهـای یـاد شـده بـاارزش ترنـد، چرا که از قـدرت پیش بینی نسل بعدی نرم افزارهای ارتباطی و تسـهیم اطلاعاتی برخوردار بوده و دارای مهارت ها، تجربیات و خلاقیت هایی هسـتند که «آی.بی.ام» برای اسـتفاده از دانش خـود به منظور ورود به دنیـای جدیـد نرم افزارهـای گروهی، به آنهـا نیـاز دارد. نظر و عقیـده ضـمنی «آی.بی.ام» این است که توانـایی هـای «لوتوس»، در واقع دانش آن، خالق ارزش هایی بیش از نتیجه حسابگری های محض مـالی است.اصولاً شـرکت ها در چارچوب فرهنگ خاص خود به خلق دانش می پردازنـد، بنابراین «فرهنگ» همواره بیش از دیگر منابع سازمانی در برابر انتقال دانش مقاومت می کنـد.تلاش برای انـدازه گیری ارزش دانش، حداقل نشان دهنده آن است که دانش نـوعی سـرمایه و دارایی تلقی می شـود و در عیـن حـال انـدازه گیری کمّی آن کـاری دشـوار است. «سـید شـافلرsid schoeffler» مشــــاور در ارزیــــابی دانش و یکی از مبتکران روش «پیمز pimes» که شـیوه ای برای سـنجش مـوفقیت هـای راهبردهای بازاریابی است، ثابت کرده است که ترازنامه شرکت تنها ۲۰ تا حداکثر ۲۵ درصد از ارزش واقعی شرکت را نمایش می دهـد. به بیانی دیگر، به عقیـده او راه مشـخص و قابل قبولی برای تحلیل دقیق ارزش بخش اعظم شـرکت وجود ندارد. مؤسـسه های تجاری و اقتصادی مثل (ec)، (oecd) ، (gatt) ، (fasb)و سازمان های دولتی امریکا، در حال صورت بندی آرایه هایی بر پایه اطلاعـات مالی موجود به عنوان سیسـتم های مقـدماتی برای ارزیابی دانش هسـتند. با ادامه این تحقیقات و به دست آمـدن ابزارهای تحلیلی بهتر، بازار شـرکت ها از کارآیی بیشتری برخوردار خواهد شد و خریدهای انجام شده بر پایه دانش قابل اندازه گیری، رو به فزونی خواهـد نهـاد.اگر دست انـدرکار دانش باشـیم، ضـرب المثلمعروف «دزدی خـوب، نیمی از کـار است»را منطقی درست تلقی خواهیم کرد. ممکن است متوجه نباشـید که دانش موردنیاز خود را قبلًا از در بیرون رانـده ایـد.اصول اولیه رمزگذاری دانشـنخستین مشکل مطرح در رمزگذاری این است که دانش را چگونه رمزگذاری کنیم تا ویژگی های متمایز خود را از دست ندهد و در ضمن

به اطلاعـات یـا داده هـایی مثبت تبـدیل شود. به بیـانی بهتر، دانش به ساختـار نیاز دارد، ولی ساختار زیاد قاتل دانش است. شـرکت هایی که می خواهنـد در رمزگـذاری دانش موفق باشـند بایستی چهار اصل زیر را مـدنظر قرار دهند :۱. مدیران می بایستی مشخص سازند که دانش رمزگذاری شده باید به کدام هدف های تجاری معطوف باشد (مثلاً شرکت هایی که دغدغه آنها نزدیکی بیشتر به مراجعان است، شایـد رمزگـذاری دانش مربوط به مراجعان خود را مقرون به صـلاح بدانند).۲. مدیران می بایستی بتوانند دانشـی را که آنان را به هدف های مورد نظرشان هدایت می کند در هر شکلی که هست به درستی شناسایی کنند.۳. مدیران دانش باید فایده و ارتباط دانش با هـدف ها را مبنای رمزگذاری آن قرار دهند.۴. رمزگذاران باید وسیله ای مناسب برای رمزگذاری و توزیع دانش عرضه کنند.یافتن منابع دانش برای رمزگذاری آن بی تردید از اهمیت بالایی برخوردار است. اگر ندانیم منشاء دانش کجاست و آن را نیـابیم، مثـل این است که نـدانیم خود دانش چیست. طراحی نقشه منبع دانش شـرکت بخش مهمی از رونـد رمزگـذاری است. به محض یافتن منبع دانش می بایستی آن را برای درك اهمیت. کاربرد و کیفیت آن در سازمان ارزشیابی کنیم. آیا منشاء دانش مورد نظر، دانش مکتوم، غنی و پرورش یافته یك متخصص است یا دانش صریح، کلی و مبتنی بر قوانین؟ یا مابین آنها قرار دارد؟ این که آیـا می بـایستی در دانش دخـل و تصـرف کرد، به اهمیت آن بسـتگی دارد، بی گمـان آن چه بایـد با دانش انجام دهیم، به نوع آن بسـتگی دارد. ارزشـیابی دقیق اگر چه کـار زیادی می برد. به مهارت مهم و دانش شـرکت نیاز دارد و بسیار پرهزینه است، اما برای رمزگـذاری موفقیت آمیز دانش شـرکت اجتناب ناپـذیر به نظر می رسد. هزینه بالای ارزشـیابی، دلیل عمده تأکید بر هدف یا هدف هایی مشـخص است. نقش ها و مهارت های مدیریت دانشبا دانش دیگران می توانیم صاحب دانش شویم، ولی با عقل دیگران نمی توانیم عاقـل شویم.میشـل دِمونتان michel de montain به منظـور پـاگرفتن مـدیریت دانش، سازمـان هـا بایـد مجموعه ای از وظایف و مهارت ها را در زمینه دریافت، توزیع و اسـتفاده از دانش ایجاد کنند. وظایف راهبردی و رهیافتی زیادی برای تحقق یافتن وجود دارد و این فرض که شـرکت به راحتی می توانـد فعـالیت هـای مـدیریت دانش خود را در صـدر بقیه رهیـافت هـا قرار دهـد، فرضی غیرواقعی به نظر می رسد. همان گونه که می دانیم، تنها انسان ها ارزش افزوده‌ای را می آفرینند که داده ها و اطلاعات را به دانش تبـدیل می کند. موفق ترین سازمان ها، آن هایی هسـتند که مدیریت دانش را به جزئی از کار کارکنان خود تبدیل کرده اند. البته معمولاً «مـدیریت دانش» از طریق انجام وظیفه تمام وقت تعـدادی از کارکنان سـتادی دانش کار، می توانـد به پدیده ای فراگیر تبدیل شود. کارکنان دانش مدارکارشـناسان و متخصـصان، نقش عمده ای در موفقیت مدیریت دانش ایفا می کنند، اما فعالیت ها و نگرش هـای کسـانی که برای انجـام کارهایی غیر از مـدیریت دانش حقوق می گیرنـد، در موفقیت این نوع مـدیریت نقشـی مهم تر دارد. مـدیران برنـامه ریزی، تحلیل گران تجاری. مهنـدسان طرح و تولیـد و حتی منشـی ها و مستخدمان، از جمله مهمترین مـدیران دانش به شمار می آیند. تمام آن ها در کارهای روزانه خود به خلق، جستجو، تسهیم و استفاده از دانش احتیاج دارند. به این ترتیب، شکی نیست که مـدیریت دانش بایـد بخشـی از وظایف همه کارکنان بـدل شود.اگرچه بسـیاری از سازمان ها و شـرکت ها ادعا می کننـد که دانش کارکنان، منبعی با ارزش است، اما غالباً همّ خود را بر توسـعه فعالیت های دانش گرای کارکنان متمرکز نمی کنند. کارکنـان مـدیریت دانشـاولین وظایف هر فرد متعهـد به دانش، با کارهای روزمرهٔ مـدیریت دانش ارتباط دارد. بعضـی از این کارها کاملاً فنی هستند؛ نوشتن html و perlهای مکتوب برای پایگاه های وِب، ساخت یا بازسازی پایگاه دانش، نصب و نگهداری نرم افزارهای دانش محور (ماننـد لوتوس نوتز)، نمونه ای از این نوع کارهای فنی است. کارهای روزانه دانش، کارهایی معمولی هسـتند اما مدیریت دانش، مسـتلزم انجام کارهای جالب و جدید است. هماهنگی، کتابداری، گزارشگری، ویرایشگری، گردآوری دانش و نظایرآنها، نمونه هایی از این نوع کارها هسـتند. کارهای مدیریت دانش به سـرعت رو به افزایش هسـتند. شـرکت مشاوره اندرسون، دارای بیش از ۲۰۰ مورد از این نوع کارهاست. کارهای «مـدیریت دانش» شـرکت های ارنست ویانگ، مك کینزی و مشاوره آی. بی.ام نیز احتمالاًـ نزدیك به همین تعـداد خواهـد شـد. «کوکاکولا» دارای ۴۰ سـمت و «هیولت پاکارد» نیز حـدود ۲۰ تا ۳۰ سمت

دانشـی دارد. این شـرکت، دارای مدیران دانش است که وظیفه آنها جذب، ذخیره سازی و حفظ دانشـی است که دیگران تولید می کنند. مدیر ارشد دانشبه تازگی بسیاری از شـرکت های امریکایی و معدودی از شـرکت های اروپایی، به اسـتخدام «مدیران ارشد» دانش برای هـدایت امور مـدیریت دانش خود پرداخته انـد. در برخی از این شـرکت ها، سـمت هایی نظیر «مسؤولان ارشد آموزش» ایجـاد شـده است. این مسؤولیت ها نقش هایی مربوط به همین مباحث بوده و شامل مـدیریت دانش و ترویـج یادگیری سازمانی می شونـد. این سـمت هـا، سـمت هـایی مـدیریتی در سـطوح «رؤسـای ارشـد اطلاعاتی»، «ریاست دوایر منابع انسانی سازمان» و «رهبری واحـدهای تجـاری و عملیـاتی» هسـتند. دیگر مسؤولیت های مربوط به این زمینه ها عبارتنـد از : مـدیریت سـرمایهٔ فکری (سـمتی در «اسـکاندیا» یکی از شـرکتهای بیمه سوئـدی) مـدیریت انتقـال دانش (آزمایشـگاه هـای «باکمن») و مـدیریت جهانی سـرمایه فکری، مـدیریت سـرمایه فکری (شـرکت شـیمیایی «داو»).یـک مـدیر ارشـد در هر سازمـان، می بـایستی • :دانش و یادگیری آن را تبلیغ یا حمـایت کنـد. به خصوص با توجه به اهمیت دانش برای راهبردها و فراینـدهای شـرکت های کنونی، دگرگونی های درازمـدت در فرهنگ های سازمانی و رفتارهای فردی مربوط به دانش، امری ضـروری است •. زیر ساخت های دانشیِ مناسبی مانند کتابخانه ها، پایگـاه دانش، «شـبکه هـای تعاملی رایانه انسان»، مرکز تحقیقاتی و ساختارهای سازمانی دانش محور را برای سازمان طراحی کرده، آن ها را به مرحله اجرا در آورده و بر عملکرد صـحیح آنها نظارت کند •.روابط خود را با عرضه کنندگان اطلاعات و دانش (مانند شرکای دانشـگاهی یا شـرکت های ارائه دهنده خدمات اطلاعاتی) به خوبی تنظیم کرده و با آن ها به توافق هایی در زمینه همکاری دست یابـد •. فراینـدهای ایجـاد و اسـتفاده از دانش را از طریق تغـذیه شـبکه هـای مربوطه توسـط اطلاعـات مرتبط با مواردی مانند محصولات جدید، تحقیقات بازار و راهبردهای تجاری، تقویت کرده و در صورت لزوم بهبود کارکرد این فرایندها را در جای جای شرکت تسـهیل کند •.شیوه هایی را برای رمزگذاری و به کارگیری دانش ابداع کند. این رویکردها باید بر دسته بندی های اساسی مربوط به شـرکت و نیز در برگیرنـده نقشه ذخایر دانش و چارچوب های دانشـی آینـده، تأکید ورزد •.ارزش دانش را با اسـتفاده از شیوه های سـنتی و مالی یا به وسـیله «مـدیریت حکایت» بسـنجد و به درستی مورد اسـتفاده قرار دهـد. اگر سازمان ، ارزش «مدیریت دانش» را به خوبی درک نکنـد، انجام وظایف مربوط استمرار نخواهد داشت •.مدیران حرفه ای دانش در سازمان را هدایت کند و در آنـان روحیه کـار گروهی را به وجود آورد •. تـدوین راهبرد دانش سازمـان را هـدایت کنـد طی این راهبرد، منابع سازمان را بر زمینه های نیازمنـد به بیشترین توجه و فرآیندهای دانشـی که تا حصول به وضع مطلوب فاصلـه زیادی دارند، معطوف سازد.سه مورد از مهمترین مسؤولیت هـا عبارتنـد از : «سـاختن فرهنـگ دانش» ، «خلق زیر ساخت مـدیریت دانش» و «وادارساختن دو مورد قبلی به سوق دهی اقتصادی». آن دسـته از عوامل فرهنگی که معمولاً در درازمدت تغییراتی را ایجاد می کنند، احتمالاً به نوع افراد اسـتخدام شـده و اصولاً به دلایلی که افراد اسـتخدام شده از ابتدا برای همکاری با سازمان داشـته اند، بسـتگی دارد. البته شـرکت می تواند در کوتـاه مـدت «فرهنـگ دانش» را بـا ابزارهـایی چون آموزش، اجرای طرح هـای انگیزشـی و برنـامه هـا و الگوهـای مـدیریتی حاکم کنـد.مـدیریت دانش، حتی در صـنایعی که در نگاه اول ارتباطی با دانش ندارنـد (بیمه) عرض اندام کرده است (اسـکاندیا در سوئد لینکن نشنال لایف در امریکا). به تازگی چند شرکت کانادایی سمت هایی مانند «مدیریت ارشد دانش» ایجاد کرده اند، اما خدمات بیمه عملاً شامل بسـیاری از حوزه های مهم دانش می شود. «دانش بیمه گری» ، «دانش برآورد خسارت» و «دانش سـرمایه گـذاری» نمونه هایی از حوزه های دانش در صنعت بیمه تلقی می شوند. چهار سطح برای مسؤولیت های مدیریت دانش مشخص شده است : ۱ـ کارکنـان صف که بایـد دانش را در وظایف روزانه خود اداره کننـد. ۲ـ کارکنان مدیریت دانش. ۳ـ مدیران طرحهای دانش. ۴ـ مـدیران ارشـد دانش.بایـد به خاطر داشت که مـدیریت دانش هنوز مبحثی جدید است و به طور مقدماتی در شـرکت هایی با محیط کـاری و سازمـانی به شـدت در حـال دگرگونی اعمـال شـده است. بنـابراین، شـرکتی که می خواهـد برای اولین بـار دانش خود را مـدیریت کنـد، بایـد هماهنـگ بـا شـرایط و در صورت لزوم حتی به صورت مکرر نظام مـدیریت دانش خود را تغییر دهـد. یکی از

پژوهشگران در مورد ساختارهای سازمانی شرکت های مبتلاـ به دگرگونی های سریع گفته است :«اهمیت محوری شبکه های غیررسمی در شرکت های دارای فن آوری بالاـ ناشی از این واقعیت است که بهره وری (سازمان ها، شرکت ها ونظایر آن ها) دانش محور به توانایی ها، تعهدات، انگیزه ها و ارتباطات کارمندان بستگی دارد. کارکنان این مجموعه ها را نمی توان با عناوین، سمت ها و مسؤولیت های از قبل تعیین شده در یک سلسله مراتب خشک قرار داد و برنامه ریزی کرد. از سوی دیگر، دگرگونی های پیوسته معمولاً سمت ها و مناصب نهادینه شده را از دور خارج می کند یکی ازدلایل خوب اعمال نشدن مدیریت دانش در گذشته این بود که واقعاً کسی مسؤول و متولی آن نبود. فن آوری هایی برای مدیریت دانشخطر واقعی این نیست که رایانه ها همانند انسان ها فکر کنند، خطر واقعی این است که انسان ها هم چون رایانه ها بیندیشند.sydney j. harris سیدنی جی. هریس مدیریت دانش بسیار فراتر از فن آوری است، اما بی تردید «فن آوری دانش» بخشی از مدیریت دانش است. بدیهی است که در دسترس قرار گرفتن چند فن آوری جدید مثل «لوتوس نوتز» «شبکه وب» باعث تسهیل و تسریع نهضت مدیریت دانش می شود. البته دانش و ارزش های مهار آن از دیرباز برای بشر شناخته شده، اما فن آوری های نوین آتش دانش را شعله ورتر ساخته اند.فن آوری دانش در جای جای شرکت هیولت پاکارد ریشه دوانیده است. مدیران سامانه های (سیستم های) اطلاعاتی این شرکت (به ویژه در ۱۹۹۵) به تدریج دریافتند که رشد واقعی کاربردها کمتر به داده ها و بیشتر به «مدیریت دانش»، «تخصص»، «مدارک و اسناد» حاوی آن ها بستگی دارد.امروزه، «هیولت پاکارد» نمایش گر واقعی مدیریت دانش مبتنی بر «وب» است. سامانه «شریک فروش های الکترونیکی» (esp electronic sales partner) این شرکت حاوی صد هزار سند است و با این حجم از اسناد خود، جریان فروش را برای فروشندگان سامانه های رایانه ای «هیولت پاکارد» تسهیل می کند. با توجه به آن چه گفته شد، آشکار است که مفهوم مدیریت دانش نه تنها در هیولت پاکارد بلکه در بسیاری از شرکت های دیگر، بدون فن آوری های مبتنی بر دانش از توانمندی های بسیار محدودی برخوردار خواهد بود. بیشترین ارزش فن آوری در مدیریت دانش، افزایش قابلیت دسترسی به دانش و تسریع انتقال آن است. فن آوری اطلاعات، امکان بیرون کشیدن دانش را از ذهن صاحب دانش فراهم می آورد. سامانه های سیستم کاردان و هوش مصنوعیمدیریت دانش به ویژه در سال های اخیر، بیش از هر زمان دیگر توجه محققان را به خود جلب کرده است. از ده ها سال پیش تاکنون تلاش های زیادی برای استفاده از فن آوری در زمینه جذب و استفاده از دانش صورت گرفته است. این تلاش ها تحت عنوان «هوش مصنوعی» معمولاً بر مدیریت حوزه های محدود دانش، مانند ترکیب رایانه ها یا تشخیص نوعی بیماری خاص، متمرکز بوده اند.همانند بسیاری از دیگر زمینه های فن آوری، توقعات زیادی از فن آوری دانش وجود داشته و با شدت گرفتن عادت به استفاده از سامانه های کاردان، مثلاً میل به بهره گیری از فن آوری دانش نیز افزایش یافته است.نوآوری های فنی آینده، مثل افزایش سرعت و پیچیده ترشدن رویه های جستجوگری، احتمالاً شبکه جهانی ارتباطات را به منبع دانش مفیدتری تبدیل می کنند، اما ظهور واسطه های انسانی اینترنت که از توانایی یافتن موارد مفید و با کیفیت برخوردارند، ارزش اینترنت را به عنوان نوعی وسیله دانش، در مقایسه با دیگر پیشرفت های فنی افزایش می دهد.در گذشته، ذخایر یا انبارهای انباره های دانش عمدتاً بیرون از سازمان ها قرار داشتند و از آن ها برای دستیابی به «اطلاعات رقابتی»، «دانش بازار» یا «دانش فنی» ، «حقوقی» یا «تجاری» بیرونی استفاده می شد. اکنون بسیاری از شرکت ها در حال ایجاد ذخایری برای دانش نظام یافته و دارای منشاء داخلی هستند. آن ها انباره هایی داخلی برای «دانش محصولات داخلی»، «دانش بازاریابی»، «دانش مشتریان» و مواردی از این دست به وجود می آورند. سامانه های (سیستم های) دانشی زمان واقعیشرکتی به نام «پریموس» (primus) برنامه ای برای دانش های مبتنی بر زمان واقعی به نام «چاره ساز» solution buider طراحی کرده اند. این برنامه برای کنسرسیومی متشکل از ۶۰ شرکت دارای فن آوری بالاـ طراحی شده است که برای حل مشکلات مراجعان در زمینه مدیریت دانش و پشتیبانی از آن ها با یکدیگر هکاری می کنند. «پریموس»، برنامه ای برای «مدیریت دانش» پاسخ گویی به مراجعان (زمینه سازی به منظور پرداختن به

دیگر دانش ها) با هدف تجزیه شرایط یا مشکلات به اجزای دانش آن تدوین کرده است. (آن ها برای این برنامه اسمی در نظر نگرفته اند، ولی می توان آن را «تجزیه گرای اجزای دانش» نامید. تحلیل گر سامانهٔ پاسخ گوی مشتریان می تواند دانش مربوط به مشکلات دریافت شده از مراجعان را طبقه بندی کند و یا دانش جدیدی را در قالب هفت جزء یا هفت عبارت زیر به مجموعه دانش بیفزاید:۱- هدف مورد نظر مشتری یا وظیفه ای که مایل به انجام آن است ، اما نمی تواند. ۲ـ واقعیتی در مورد محیط فن آوری مشتری. ۳ـ علامت مشکل مشتری. ۴ـ تغییری جدید در محیط فن آوری مشتری ۵ـ علت احتمالی مشکل ۶ـ نفی یا واقعیتی که با مسئله کنونی بی ربط است. ۷ـ تبیین کم و کیف مسئلهدر حالی که تحلیل گر، اجزای مشکلات را طبقه بندی می کند. چاره ساز در پایگاه های اطلاعاتی حاوی راه حل ها، به جستجو می پردازد تا را ه حلی متناسب با هر جزء را بیابد و با آن وفق دهد. از یک پایگاه اطلاعاتی هدف مند برای ایجاد ارتباطی پویا بین اجزا، استفاده می شود تا راه حل هایی برای مشکلات مطرح شده شکل گیرد. این سامانه، رویکردی قدرت مند و مردمی برای «مدیریت دانش» است ولی نیاز به توانایی زیادی برای طبقه بندی اجزای دانش دارد که همه افراد و کاربران دارای این توانایی نیستند. تعدادی از شرکت ها به استفادهٔ آزمایشی از چاره ساز پرداخته اند، اما در مجموع این برنامه تاکنون برنامه ای کاملاً قابل استفاده نبوده است. طرح های عملی مدیریت دانشجهانی برای اندیشه ها و دنیایی برای عمل وجود دارد.ماتیو آرنولد mathew arnold بحث در مورد «مدیریت دانش»، معمولاً گفت و گوها را به سمت حیطه های فلسفی و انتزاعی سوق می دهد. این در حالی است که مدیریت دانش، دنیایی واقعی و ملموس دارد؛ جهان بودجه ها، ضرب العجل ها، سیاست بازی های اداری و رهبری سازمانی. این طرح ها ، در بردارنده کوشش های سازمان برای استفاده عملی از دانش به منظور نیل به هدف های مورد نظر از طریق سازماندهی کارکنان، فن آوری اجزای دانش است. مبادرت به انجام این طرح ها به سرعت در جهان تجارت رواج می یابد.مدیریت دانش دارای سه هدف بسیار کلی می باشد :۱ـ تلاش برای ایجاد منابع، ۲ـ مخازن یا انبارهای دانش ۳ـ کوشش برای ارتقای فرهنگ ها وجود دانشمخازن دانش عبارتند از :۱- دانش بیرونی (هوش رقابتی)۲- دانش ساختمند درونی (گزاش های پژوهشی، نوشته ها و روش های مربوط به بازاریابی محصول محور).۳- دانش بی ساختار درونی (پایگاه های مباحثه ای مملو از دانشی که گاهی «درس های آموخته شده» نامیده می شوند).کامیابی در طرح های مدیریت دانشچه عاملی باعث موفقیت «مدیریت دانش» است؟ از آن جا که عایدی های مالی ناشی از دانش را به سختی می توان اندازه گرفت، باید به نشانه های کلی تری از موفقیت توجه کرد. چند شاخص تعیین کننده موفقیت مدیریت دانش به شرح زیر است • :افزایش منابع مربوط به طرح کارمندگزینی و بودجه ها •.افزایش حجم محتوا و کاربست دانش (تعدد مدارک و دفعات دسترسی به افراد برای مباحث طرح های دانش •).احتمال طولانی ترشدن عمر طرح دانش از عمر یکی ـ دو نفر و به بیانی دیگر سازمانی شدن طرح•. ایجاد احساس راحتی نسبت به مفاهیمی چون «دانش» یا «مدیریت دانش» در سراسر سازمان •.شواهدی دال بر این که مدیریت دانش (اگر مرکز سود تلقی شود) برای خود یا برای کل سازمان متضمن عوایدی است. رابطهٔ میان عایدی و مدیریت دانش نباید لزوماً آشکارا تصریح شود. این رابطه می تواند ذهنی باشد. عوامل مؤثر در توفیق طرح دانششاخص هایی که در بالا توضیح دادیم، فقط مشخص می سازند که طرح موفق بوده است یا خیر، ولی عامل موفقیت را معرفی نمی کنند. محققان پس از دسته بندی طرح ها، سعی کردند بارزترین عواملی را که در موفقیت آن ها مؤثر به نظر می رسیدند، شناسایی کنند و به این ترتیب ۹ عامل مشترک بین طرح های موفق یافتند. این مطالعه، جنبه اکتشافی داشت و عواملی را که از نظر آنان مؤثر شناخته شدند، می توان صرفاً فرصت هایی در مورد علت موفقیت طرح به شمار آورد.با این مقدمه، هر کدام از ۹ عامل زیر توضیح داده خواهد شد:۱ـ فرهنگ دانش محور ۲ـ زیربنای سازمانی و فنی ۳ـ حمایت مدیریت ارشد ۴ـ پیوند ارزشمند صنعت و اقتصاد ۶ـ جزئی از فرایندگرایی ۷ـ وضوح نگرش و بیان ۸ـ ابزارهای انگیزشی مهم ۹ـ سطوحی از ساختار دانش ۱۰ـ راه های چندگانه انتقال دانش فرهنگ دانش محوربر اساس برآورد محققان فرهنگ «دانش طلب» یکی از آشکارترین ارکان اصلی موفقیت یک طرح است. همین عامل شدید مشکل

ترین شرط برای موفقیت یک طرح دانش از آغاز اجرای آن به شمار آید. این عامل عناصر مختلفی دارد • :نگرش مثبت یا تمایل به دانش : کارکنان، روشن و از لحاظ فکری کنجکاو هستند. آنان راغب و آزادند که به اکتشاف بپردازند و مدیریت به اقدامات دانش آفرین کارکنان خود بها می دهد •.غیبت ساکنان دانش در کوی فرهنگ : آدم ها از سازمان خود دلخوری ندارند و از این که دیگران را در دانش خود سهیم کنند، نمی هراسند •.هماهنگی مدیریت دانش با فرهنگ : نوع مدیریت دانش با فرهنگ سازمانی هماهنگی دارد. جنبه های عملی مدیریت دانشغایت عظیم دانش، دانش نیست، عمل است.توماس هنری هاکسلی thomas henry huxley درباره مدیریت دانش باید آماده شنیدن اندرزهای عملی روشنی بود، مثلاً این که از کجا شروع شود؟ چگونه کمک گرفته شود؟ و از چه اشتباهاتی پرهیز کرد؟ لذا باید «جا پاهایی» در رویکردهای مدیریتی جاری و نیز معرفی معدودی از کاستی های پرداخت. آگاهی عمومی در زمینه مدیریت دانشدر مدیریت دانش این که آگاهی عمومی ، رایج در حال گسترش است خوشحال کننده به نظر می رسد. اگر با دقت فکر کنید، شما هم احتمالاً چنین احکامی را استنتاج خواهید کرد که• : کار را باید با دانش دارای ارزش بالا شروع کرد •.ابتدا باید یک طرح آزمایشی متمرکز را شروع کرد و اجازه داد تا تقاضا، طرح های بعدی را فعالانه بطلبد •.باید در چند جبهه فعالیت کرد (فن آوری، سازمان، فرهنگ •).چاره جویی برای مشکلات را نباید آن قدر به تأخیر انداخت که کار از کار بگذرد •.هر چه سریع تر باید در سازمان کمک گرفت.مدیریت دانش، موضوع کاملاً جدی نیست و از تمامی منابعی که شاید در سازمان وجود داشته باشد («مدیریت سامانه های اطلاعاتی»، «مدیریت تحول سازمانی» و «روش های خوب مدیریتی منابع انسانی») سود می جوید. اگر شرکتی از کتابخانه خوبی بهره می برد و پایگاه اطلاعاتی مکتوب و یا حتی برنامه های آموزشی کارایی دارند آن شرکت احتمالاً در حال حاضر به شکلی در حال اعمال مدیریت دانش است. آن چه شما لازم است، انجام دهند گسترش و توسعه این فعالیتهاست تا بتوانند خود را «مدیر دانش» بنامند.به طور کلی هر شرکتی باید دربارهٔ مواردی نظیر این که مدیریت چه دانشی را در اولویت قرار دهد؟ چگونه افراد را به مشارکت و استفاده از دانش تشویق کند؟ و چه عاملی را سبب موفقیت طرح در حوزه ای خاص قرار دهد، تصمیم گیری کند.مشاوران می توانند در طراحی و اجرای «سامانه های بزرگ دانش» ، «تهیه نقشه دقیق دانش»، «ارزشیابی وضعیت جاری دانش» و «آموزش اصول اساسی کار به مدیران و کارکنان»، مؤثر واقع شوند.«سامانه های اطلاعاتی» می توانند به ایجاد زیر بنای فن آوری کمک کنند. «منابع انسانی» می توانند در تشویق کارکنان به استفاده و تسهیم دانش و معرفی مراکز دانش (اشخاص، گروه ها و شبکه ها) مؤثر باشد. «بخش مالی و حسابداری» می تواند به درک چگونگی ارزشیابی دانش و تلاش برای مدیریت آن کمک کند. دیگر «حوزه های عملیاتی سازمان» هم می توانند به کسب تسلط بر زمینه های دانشی خاص، کمک کنند .مثلاًـ «بخش بازاریابی و فروش» به کسب دانش مربوط به مشتریان؛ «بخش مهندسی و تحقیق و توسعه» به دریافت دانش محصولات و «بخش خدمات مشتریان» به تحصیل دانش مربوط به خدمات یاری می دهند). وقتی مدیریت دانش مطرح می شود، نباید هیچ قلمرویی مستثنی شود. هر چه افراد یا گروه های بیشتری در کار شرکت نمایند، احتمال موفقیت افزایش می یابد. آغاز به کار در زمینه مدیریت دانشمدیریت دانش، می بایستی کار را با مسئله تجاری مشخصی که حل استفاده از علم را می طلبند، آغاز کند. «روی گردانی مشتریان»، «محصولات ضعیف از لحاظ طراحی»، «ریزش نیروی انسانی کلیدی» و «نرخ برد» کمتر برای کارهای خدماتی، از جمله مشکلات تجاری مشخصی هستند که می توانند بیان گر ضعف مدیریت دانش باشد. رسیدگی به این مشکلات، شناسایی و تشخیص اجزای دانشی هر کدام و استفاده تجاری حل آن ها به عنوان توجیه گر فعالیت های دانش، به خوبی می تواند راه استقرار مدیریت دانش و پیشرفت آن را هموار سازد.مدیریت دانش، شامل بسیاری از عملیات انتزاعی می شود که شاید نهایتاً به صورت رفتارهایی تغییر یافته و نتایجی ملموس (سود مالی) نمود نیابند. مثلاًـ تهیه نقش دانش به خصوص زمانی که همراه با جزئیات است، می تواند وقت و پول هنگفتی را جذب کند. برای پیشرفت در زمینه مدیریت دانش، معمولاً بجای تمرکز بر یک مقوله، پیگیری چند مقوله در چند «جبهه فنی»، «سازمانی و فرهنگی» ،

پیشنهاد می شود. دانش، پدیده ای بسیار پیچیده است و نمی توان به ریشه دواندن آن در یک قلمرو دلخوش کرد. البته مشکل استفاده از برنامه های چند وجهی این است که نتایج آنها دیررس بوده و از نتیجه طرحهای یک وجهی نیز نامشخص ترند. فن آوری (تکنولوژی) technologyv فن آوری ، کاربرد علم برای حل مشکلات عملی است از این رو تکنولوژی متکی بر دانش است.V دانش نوعی معرفت و شناخت است در حالی که فن آوری کاربرد این شناخت است.V علم زمینه ای ایجاد می کند تا فن آوری در آن رشد کند.توسعه جامعه تنها با ارتقای سطح فن آوری امکان پذیر است. فن آوری مجموعه ای از عوامل سخت افزاری یا تجهیزات، توانایی ها و مهارت های انسانی، دانش فنی، و توانایی های مدیریتی و سازماندهی است. افزایش سطح فن آوری مستلزم رشد ارتقای هماهنگ و سازگار تمام اجزای آن است که از طریق انتقال و توسعه داخلی فن آوری اتفاق می افتد. نقش مدیریت در فرآیند انتقال و توسعه فن آوری مهم و تعیین کننده است و می توان آن را در چهار سطح کلان، ۱ـ بخش علوم ۲ـ تکنولوژی ۳ـ بنگاه ها ۴ـ خود حرفه و تخصص مدیریت مطرح کرد.فن آوری را قابلیت کاربرد علوم در تامین خواسته های مادی و ذهنی بشر می دانند. با پیشرفت علوم، زمینه های بالقوه جدیدی برای ارتقای فن آوری پیدا می شود. میزان کالا و خدمات تولید شده سرانه در جوامعی که به پیشرفت های تکنولوژیکی جدید دست یافته اند، از جوامع سنتی و عقب مانده فاصله زیادی گرفته است. در واقع توان کشورها و یا مؤسسات صنعتی و خدماتی در صحنه رقابت های مختلف اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و نظامی به توان تکنولوژیکی آن ها بستگی دارد.تنها با ارتقای سطح تکنولوژی در جامعه است که افراد آن می توانند به تولید بیشتر کالا و خدمات دست یابند و باعث کارآیی و اثربخشی سازمان خود شوند و با نظام دهی مناسب در زمینه های فرهنگی، سیاسی و اجتماعی موجبات زندگی بهتر را برای خود فراهم نمایند. در صحنه رقابت های اقتصادی، سازمان ها و مؤسساتی که به تکنولوژی برتر دست می یابند، امکان بقا و رشد را می یابند و سازمان ها و مؤسساتی که از نظر تکنولوژی عقب بمانند از صحنه خارج می شوند خلاقیت و نوآوری ضامن رشد سازمانزندانی کردن اندیشه های خوب در سر ، همتای گوشه نشینی است.good thoughts in your head not delivered mean squat" سازمان ها و شرکت ها بر برهه ای از زمان که تحت عناوین مختلف از جمله «عصر دانش» «عصر فراصنعتی» «عصر جامعه اطلاعاتی» «عصر عدم تداوم» «عصر جوامع موقت» «عصر سرعت»، و بالاخره «عصر خلاقیت و نوآوری» مطرح شده است، خود را در جهت مدیریت تغییرات شتابان و دگرگونی های ژرف جهانی آماده می سازند.در این مقطع حساس، جدالی برای احراز برتری های صنعتی، علمی و فنی در قرن آینده شروع شده است و کشورهای توسعه یافته، سازمان ها و مؤسسات آینده نگر برای رویارویی با این تحولات گستره و فراگیر به جستجوی روش های نوین پرداخته اند. سرعت تغییرات و تحولات از حد تصور فراتر رفته، به گونه ای که خلاقیت و نوآوری به عنوان اصلی اساسی از عوامل مهم بقای سازمان ها و شرکت های جوان پذیرفته شده است. بر اساس این استدلال، کشورهای پیشرفته بر آموزش خلاقیت تأکید بسیار کرده و در این راستا در انتخاب افراد خلاق، نوآور و آینده نگر، که رهیافت های بدیع و خلاق برای مسایل پیچیده ارائه کنند، توجه خاص مبذول داشته اند. مفهوم خلاقیت و نوآوریخلاقیت به کارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است. خلاقیت به معنای توانایی ترکیب ایده ها در یک روش منحصر به فرد یا ایجاد پیوستگی بین ایده هاست.خلاقیت بر خلق چیز نو دلالت دارد. کائو (۱۹۸۹) خلاقیت را یک فرآیند انسانی می داند که به نتیجهٔ نو و مفید (حل مشکل فعلی یا برآورده ساختن یک نیاز) می انجامد.نوآوری به کارگیری ایده های نوین ناشی از خلاقیت است که می تواند یک محصول جدید، خدمت جدید یا راه حل جدید انجام کارها باشد.نوآوری فرایند ادراک یا ایجاد دانش مربوط و تبدیل آن به محصولات و خدمات بهبود یافته و یا جدید، برای افرادی که خواهان آنها هستند، می باشد.نوآوری فرایند اخذ ایدهٔ خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روش های جدید عملیات است.نوآوری استعداد و توانایی تغییر یا انطباق را به وجود می آورد.بهره برداری«exploitation» + اختراع + تصور«conception» یا مفهوم = نوآوریهر سازمان برای دستیابی به نوآوری، نیازمند ایجاد اندیشه های خلاق است.

مدیریت دانش و منابع الکترونیکی کتابخانه ها

... knowledge management آگـاهی از انـواع منـابع الکـترونیکی و چگونگی انتخـاب و مـدیریت آن زهره رمضـانی مقـدمه: هـدف اصـلی کتابخـانه هـا، اشـاعه اطلاعـات مناسب و به موقع است. رسـیدن به این مهم می طلبـد تا کتابخانه ها از فناوری اطلاعات آگاهی کامل داشته باشند و همگام با پیشرفت این فناوری، دانش خود و کاربران کتابخانه ها را نیز به روز نمایند. با ظهور منـابع الکترونیکی به عنوان بخشـی از فنـاوری اطلاعات، وظایف کتابـداران افزایش یافته است. آگاهی از انواع منابع الکترونیکی و چگونگی انتخاب و مـدیریت این منابع جزء لاینفک دانش کتابـداران کتابخانه های امروزی است. روشن است که برای موفقیت در زمینه ارائه اطلاعات به موقع و مناسب به کاربران، کتابخانه ها مدیریتی را می طلبند که افراد متخصـص و آگاه را انتخاب نمایند تا با دانش و تجربیـات خود بتوانـد در سلسـله فعالیتهای نظام منـد مـدیریت منابع الکترونیی انتخابی درست و عملی به جا و به موقع انجام دهـد. در راسـتای رسـیدن به این هـدف این مقاله سـعی دارد تا تعاریف درستی از مدیریت دانش و نقش ع وامل تأثیرگذار در این مـدیریت را بیـان نموده، سپس به تعریف منـابع الکترونیکی پرداخته و انواع آنهـا را همراه بـا معیـار انتخاب هر یک جهت مجموعه سازی بهینه یک کتابخانه بیان کنـد. در پایان نقش مـدیریت د انش در منابع الکترونیکی و انتخاب آنها در کتابخانه ها را ارائه دهد. تعریف مدیریت دانش به زبان ساده مدیریت دانش به دست آوردن اطلاعات، سازماندهی آنها و اسـتفاده مفید از آنها برای پیشبرد هر چه سـریعتر سازمان است. گرفتن اطلاعات یا به قولی دیگر تصرف اطلاعات بر روی افراد یک سازمان متمرکز است. زیرا دانش عینی سـهل الوصول تر از دانش نهانی در افراد است. در مورد دانش عینی و نهانی در ادامه توضـیح مفصل ارائه می گردد. مدیریت دانش ۲ قسـمت دارد: مـدیریت دانش دو قسـمت دارد: اول مـدیریث داده و اطلاعات و دوم مدیریت افرادی که واجد نظر، دانش و توانائی های خاص هسـتند. این دو قسـمت- محتوا و افراد- برای تسـهیل مـدیریت دانش با کمک فرایندها و تکنولوژی خاصـی بهم متصـل شـده انـد. محـک زنی، تصـرف بهترین عملهـا، ایجـاد سازمانهـای یادگیرنـده، توسـعه جوامع یـادگیری، دیتا ماینینگ، ایجاد فرهنگ تغییر، بهبود جریان کاری و گردآوری نظام مند هوشـمندی رقابتی و تجاری فقط چند نمونه از ابرازها، تمرینها، مداخلات و رهیافتهای زیربنا محور هستند که برای مدیریت دانش و اطلاعات بکار گرفته شده اند. دو جزء عبارت مدیریت دانش یعنی مدیریت و دانش بـا کمک دو عنصـر توانساز تکنولوژی و فرهنگ سازمانی برای تحت کنترل درآوردن حافظه جمعی سازمانها با هم مختلط شده اند(گاندی، ۲۰۰۴) اکنون به تعریف مـدیریت و دانش هر یـک به طور جـداگانه می پردازیم: داده: مواد خام است.از آنچه که می بینیم و می شـنویم تا آمارها و ارقام رسمی، همگی داده محسوب می شوند. اطلاعات: سازماندهی داده ها، اطلاعات را به وجود می آورد به بیانی دیگر داده های مرتب و سازماندهی شده اطلاعات، نامیده می شود. مانند لیست مراجعان کتابخانه طی ۱ ماه اخیر. دانش: پردازش، تجزیه و تحلیل اطلاعات و به کارگیری اطلاعات پردازش شـده در موضوعی خاص (در حقیقت تبدیل اطلاعات به دانایی) را دانش می گویند که بر ۲ نوع است: دانش عیان یا دانش صریح، دانشی است که مدون شده است و یا به فرمتهای خاصی ارائه شده است. مثلاً توضیح داده شده یا ثبت شده یا مستند شده و بنابراین به آسانی می توان دیگران را در آن سـهیم نمود. دانش نهان، دانش شخصـی و ابراز نشـده ای است که یک فرد دارد. دانشـی که در ذهن افراد است و هرگز به طور کامل و قابل فهم برای سـایرین بیـان، ثبت، مسـتند یـا مـدرون نشـده است. طبق برآوردها ٪۸۰ از مهمـترین دانش را دانش نهـان شـکل می دهـد. تعریف مـدیریت: مـدیریت یعنی توانـایی به کـارگیری داده ها و انجام کار جهت دست یابی به یک هـدف. مـدیریت اساساً بر طبقه بنـدی، فراهم کردن ساختار و ایجاد ادراک به هم پیوستگی در یک سازمان دلالت دارد. نقش چهار عنصـر اساسـی در مـدیریت دانش: نقش دانش در مدیریت دانش نقش مدیریت در مدیریت دانش نقش تکنولوژی اطلاعات در مدیریت دانش نقش فرهنگ سازمانی در مـدیریت دانش نقش دانش در مـدیریت دانش هنگامی که دانش، مـدون و کدگذاری شود مصـنوع دانش تولید می شود و این

صمنوع دانش است که می تواند مدیریت شود. چالش واقعی مدیریت دانش در توانایی تشخیص و تسخیر دانش نهان است به طوری که در هنگام نیاز قابل بازیابی باشد. دانش عیان بآسانی قابل ثبت و انتقال است اما تشخیص، تصرف و انتقال دانش نهان مشکل است. نقش مدیریت در مدیریت دانش:هدف اصلی مدیریت دانش عیان و نهان در سازمان است. برای مدیریت دانش عیان، سازمانها باید •:دانش را بدست آورده و یا تولید و ایجاد کنند •.دانش را برای سهولت دسترسی رمزگذاری و سازماندهی نمایند •.دسترسی به دانش را برای دیگران با ارتباطات یا انتشارات میسر نمایند •.دسترسی و بازیابی دانش را تسهیل نمایند •. دانش را برای حل مشکلات، تصمیم گیری، بهبود اجرا، راهبری، تحلیل موقعیتها و فرایندها برای پشتیبانی فعالیتهای کاری بکار گیرند. دانش نهان به ۲ طریق قابل مدیریت است: از طریق ارتباطات نوشتاری، مصاحبه ها و پیشینه های شفاهی انتقال دانش از طریق ایجاد گروه های دانش یا گروه های هم عمل در سازمانها نقش تکنولوژی اطلاعات در مدیریت دانش: تکنولوژی اطلاعات میتواند بعنوان ابزاری قدرتمند عمل کرده و ابزارهایی مؤثر و کارآمد برای همه وجوه مدیریت دانش شامل تسخیر، اشتراک و کاربرد دانش تأمین کند. توانایی تکنولوژی اطلاعات در کاوش، نمایه ، تلفیق، بایگانی و انتقال اطلاعات میتواند تحولی در گردآوری، سازماندهی، رده بندی و اشاعه اطلاعات ایجاد کند. تکنولوژی اطلاعات فقط نقش پشتیبان را در مدیریت دانش ایفا میکند. تکنولوژی اطلاعات به تنهایی تأمین کننده دانش نیست. تکنولوژی اطلاعات میتواند به افراد در پیدا کردن اطلاعات کمک کند اما این خود افراد هستند که باید تعیین کنند آیا اطلاعات متناسب و مرتبط با نیاز خاص آنها هست یا خیر. برای تبدیل اطلاعات به دانش، افراد باید اطلاعات را تحلیل، تفسیر و درک کرده و آن را در متنی جای دهند. نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش: یکی از عوامل توانمند کردن مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی است که مشوق تعامل افراد با یکدیگر و تبادل نظرات و تجربیات و نقطه نظرات است و به کارکنان اجازه میدهد که بدون ترس از بازخواست صدایشان را به گوش دیگران برسانند. داونپورت و دیگران اظهار می دارند": اگر زمین فرهنگی پروژه مدیریت دانش حاصلخیز نباشد، نه مقدار تکنولوژی و نه محتوای دانش و نه داشتن یک مدیریت پروژه خوب هیچکدام موفقیتی در بر نخواهند داشت "در آغاز به تعریف داده و اطلاعات و دانش هر یک به طور جداگانه پرداختیم. هر یک از این سه مقوله باید به نحو کارآمدی مدیریت شوند که قطعاً مدیریت هر سه آنها در عین مرتبط بودن با یکدیگر، حوزه هایی متمایز از یکدیگرند. برخلاف سیستمهای مدیریت اطلاعات و مدیریت داده ها، مدیریت دانش هیچگونه کامپیوتر یا تکنولوژی اطلاعات خاصی ندارد. اما از یک یا چند مورد از کاربردهای تکنولوژی اطلاعات استفاده کند. در این میان داده کاوی بیشترین تأثیرات بالقوه را در مدیریت دانش دارد. بطور خلاصه، مدیریت داده ها، مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش در عین ارتباط با یکدیگر، متمایزند. سیستمهای مدیریت داده ها، امور تکراری و روزانه سازمانها را خودکار نموده و انواع محدودی از اطلاعات را بدست می دهند. سیستمهای مدیریت اطلاعات به کاربران امکان میدهند که داده ها را تا سطح معینی کنترل و دوباره چینی کرده و بدینوسیله به آنان کمک میکنند که ارتباط بین عناصر داده ها را کشف نمایند. مدیریت اطلاعات در شکل اپکها، پایگاههای اطلاعاتی پیوسته و شبکه جهانگستر وب جزء لاینفک کتابخانه های امروزه شده است. گرچه مدیریت اطلاعات و داده ها عناصر مهم مدیریت دانش هستند، هدف غائی مدیریت دانش ترویج اشتراک و یادگیری مشارکتی در سازمانهاست.(گاندی، ۲۰۰۴) مدیریت دانش را می توان شامل فرایند مدیریت دانش، فناوری، استراتژی و رفتار سازمانی دانست. به صورت تیتروار فرایند مدیریت دانش شامل موارد زیر می شود: ۱. شناسائی دانش ۲. تحصیل دانش۳. توسعه دانش۴. به اشتراک گذاری دانش۵. بهره برداری از دانش ۶. حفاظت از دانش مواد کتابخانه ای از حالت سنتی خود رخت بربسته و به سوی الکترونیکی شدن پیش می رود. ویژگی هایی از قبیل نبود محدودیت زمان و مکان در استفاده از منابع الکترونیکی، انعطاف پذیری، نسخه برداری راحت، استفاده همزمان افراد متعدد از آنها، کم حجم بودن و بالاخره هزینه پائین منابع الکترونیکی از جمله مواردیست که برای کاربران جذابیت بیشتری نسبت به استفاده از منابع چاپی ایجاد نموده و تقاضا برای استفاده از منابع الکترونیکی

را بالا برده است. روند رو به رشد منابع الکترونیکی کتابداران را ناگزیز می سازد که با این منابع آشنایی کامل پیدا کنند و منابع الکترونیکی را به اصلی ترین هدف کتابخانه (دسترس پذیر نمودن اطلاعات یا اشاعه اطلاعات) نزدیک نمایند. در ادامه با منابع الکترونیکی و انواع آن آشنا شده و معیار انتخاب هر یک از آنها مطابق با معیارهای مدیریت دانش شرح داده می شود. تعریف منابع الکترونیکی و انواع آن منابع الکترونیکی، منابعی هستند که با فناوری رایانه در ارتباط هستند یا منابعی که به شیوه های الکترونیکی قابل دسترسی می باشند. انواع منابع الکترونیکی شامل: منابع ناپیوسته: این منابع روی لوح فشرده یا دیسکت، قابل دسترسی هستند.فناوری دیسک فشرده در اواسط دهه ۱۹۸۰ معرفی و تا دهه ۱۹۹۰ به رشد سرسام آور خود همچنان ادامه داد. از این قالب بیشتر جهت استفاده از منابع مرجع مثل دایرهٔ المعارفها، فرهنگهای لغت، راهنماها و امثال آن استفاده می شود. خدمات جستجوی پیوسته: که معمولاـ با پرداخت هزینه می توان از آنها استفاده کرد. اولین شکل ابزار اطلاعاتی الکترونیکی که در دهه ۱۹۶۰ وارد بازار شد، خدمات جستجو و اطلاع رسانی پیوسته بود که توسط میزبانانی مثل دایالوگ، بی آر اس، اس دی اس فراهم شد. خدمات جستجوی پیوسته به دلیل جامعیت اطلاعات که در دسترس قرار دارند خیلی محبوب شدند. بعضی از مشهورترین این خدمات مثل DialogeWeb، OCLC FirstSearch ، STN Easy ، Ovid online and LexisNexis می باشند. منابع اینترنتی: اینترنت به عنوان " شبکه شبکه ها "تعریف شده است. اینترنت در دهه ۱۹۹۰ دورنمای جدیدی را برای جستجو کنندگان اطلاعات باز کرد. اینترنت یک توزیع کننده وسیع و یک وسیله تجاری و محبوب ارتباطات شده است که قابل دسترسی برای میلیونها فرد و سازمان است. در حال حاضر میزان زیادی اطلاعات به وسیله اشخاص و سازمانها از طریق شبکه جهانی وب، در دسترس ساخته شده است. گروه زیادی از منابع مرجع بدون هزینه روی وب قابل دسترس هستند. (سینق، ۲۰۰۴) فهرست عمومی پیوسته کتابخانه ها یا مراکز اطلاع رسانی که اکثراً رایگان هستند. دایرهٔ المعارف بین المللی اطلاع رسانی و کتابداری (Brien,۱۹۹۷). فهرست پیوسته همگانی را این گونه تعریف کرده است: پایگاه اطلاعاتی از رکوردهای کتابشناختی، اغلب متعلق به مجموعه ک تابخانه ای خاص که امکان جستجو از طریق عنوان موضوع و مؤلف در آن توسط پایانه های عمومی وجود دارد. (داورپناه، ۱۳۸۱) مدیریت منابع الکترونیکی: منظور از مدیریت منابع الکترونیکی، فراهم آوری یک ساختار جامع و انجام یک سلسله فعالیتهای نظام مند است که به تحویل الکترونیکی اطلاعات، منجر می شود. این موارد به ترتیب زیر هستند: مجموعه سازی که شامل: انتخاب – سفارش و خرید منابع است. سازماندهی که فهرست نویسی و رده بندی منابع الکترونیکی را در بر می گیرد. دسترسی، شامل مواردی چون: امانت منابع و آگاهی از وجود آنها توسط کاربران است. حفاظت از منابع الکترونیکی، که دربرگیرنده وجود آرشیو استاندارد و محل نگهداری مناسب برای این منابع و امنیت آنها می باشد. مسائل بودجه ارزشیابی که مسائل آماری و مدیریتی و نظرسنجی از کاربران را در بر می گیرد. گسترش خدمات و پشتیبانی (Webber,۲۰۰۲) مدیریت دانش و معیار انتخاب منابع الکترونیکی در مدیریت منابع الکترونیکی برای انتخاب هر یک از انواع منابع الکترونیکی بایستی معیارهایی در نظر گرفته شود که با موارد ذکر شده بالا مطابقت داشته باشد بدیهی است مدیریت دانش در انتخاب این معیارها و در نهایت انتخاب منابع الکترونیکی، مناسب با نیاز کتابخانه و مراجعه کننده نقش بسزایی دارد. در این بخش به بررسی این معیارها می پردازیم: معیارها در مدیریت مجموعه سازی منابع الکترونیکی: انتخاب: معیارهای انتخاب دیسک فشرده برای کتابخانه: لاگاردیا و هابر (LaGuardia and Huber) پیشنهاد می‌کنند کتابداران به هنگام انتخاب دیسک فشرده به نصب آسان ، قیمت منصفانه ، تکنیکهای خوب پشتیبانی و محدودیتها و شرایط منصفانه مجوز دیسک فشرده توجه کنند. چاودهاری(Chowdhury)، مامبرتی(Mambretti)و رولی و سلاک (Slack Rowley and) پیشنهاد می‌کنند ارزیابی دیسک فشرده براساس موارد زیر صورت گیرد: · اعتبار ناشر · محتوا و پوشش بانک اطلاعاتی · جاری بودن بانک اطلاعاتی و بسامد روزآمد کردن · کیفیت فناوری ، شامل بودن راهنمای کاری و پشتیبانی کاربر · نوع و اقتضاء اطلاعات · پرمایگی و یا

محتوای تخصصی · درجه تعاملی[۲] · تسهیلات و سرعت دسترسی به اطلاعات · عمر مفید محصول · رابط کاربر[۳] · استاندارد کردن · هزینه · تسهیلات مورد نیاز معیارهای انتخاب خدمات جستجوی پیوسته: بر اساس نظر فوستر (Forrester) و رونالدز(Rowlands) و رولی(Rowley) نکات مهم زیر باید هنگام انتخاب یک سرویس جستجوی پیشرفته مورد توجه قرار گیرد. · شمار بانکهای اطلاعاتی عرضه شده · امکانات جستجو و بازیابی · رابط جستجو[۴] (رابط کاربر ساده و پیشرفته) · ساختار بانک اطلاعاتی و قالب پیشینه · هزینه · زمان لازم جهت گسترش امکانات جستجو · امکان جستجو بین بانکهای اطلاعاتی · وسایل ارتباطی · خدمات پشتیبانی · امکانات اضافی مثل خدمات آگاهی رسانی جاری[۵] معیارهای انتخاب منابع اینترنتی در کتابخانه ها: معیارهای انتخاب ابزارهای اینترنتی تکامل یافته از معیارهای تعیین شده برای مطالب چاپی است. اگرچه منابع الکترونیکی نیاز به مجموعه وسیعی از معیارها جهت پوشاندن تغییرات منظمی که در محصولات و روشهای دسترسی آنها اتفاق می افتد دارند. ۱۹۹۷ , Davis) منابع اینترنتی بر طبق موارد زیر ارزیابی شوند:(۱۹۹۶ , Pratt et al.) · کیفیت ، چگونگی و اعتبار محتوا · اهمیت پوشش دهندگان منابع · جامعیت و تمامیت · درجه ارتباط اطلاعات · استفاده آسان · ثبات و پایداری · هزینه و حق مولف · نرم افزارها و سخت افزارهای مورد نیاز(سینق، ۲۰۰۲) معیارهای انتخاب فهرست عمومی پیوسته در کتابخانه ها: فهرستهای عمومی پیوسته کتابخانه ها اغلب بر اساس موارد زیر ارزیابی و انتخاب می شوند: جاری بودن فهرستها و بسامد روزآمد کردن آن میزان پوشش تعداد کتابها یا کتابخانه ها وجود راهنماهای الکترونیکی و چاپی امکانات جستجو و بازیابی تعداد فیلدهای کتابشناختی در مبحث مجموعه سازی، طبق استراتژیهای مدیریت دانش باید افرادی انتخاب شوند که در این حیطه متخصص موضوعی و متخصص کتابداری و اطلاع رسانی باشند همچنین به یک متخصص در زمینه سخت افزار و نرم افزار رایانه نیز نیاز می باشد که بایستی این متخصصین در تعامل تجربیات و دانش با یکدیگر باشند تا از دوباره کاری های گه گاه جلوگیری شود. به طور کلی در مجموعه سازی منابع الکترونیکی، باید معیارهای زیر در نظر گرفته شود: جامعه استفاده کننده: اطلاعات منابع الکترونیکی مورد نظر باید متناسب با نیازهای آموزشی و پژوهشی جامعه کاربرباشد که این خود نیازمند بررسی و شناسایی دقیق نیازهای اطلاعاتی جامعه کاربر است. محتوا: منابع الکترونیکی مورد نظر باید مرغوبیت، جامعیت و اعتبار منابع چاپی را داشته باشند. در ارزشیابی محتوای یک منبع الکترونیکی باید به مواردی چون :سطح فکری، عمق مطالب، صحت مطالب، دقت نویسنده، اعتبارنویسنده و تازه ونو بودن توجه شود. شکل: منابع الکترونیکی باید به گونه ای باشند که کتابخانه، تجهیزات لازم را برای استفاده ازآنها دارا باشد.شکل انتخاب شده منابع، باید از استحکام و دوام طولانی برخوردار باشد.اگر منبع الکترونیکی به صورت لوح فشرده است، باید به قیمت، روزآمدبودن، محتوا و قابلیت شبکه ای شدن آن توجه شود. اگر منبع اینترنتی باشد، هزینه، قابلیتهای جستجو و محتوا باید در نظر گرفته شود. روزآمدی: محتوای منابع الکترونیکی باید تازه و بهنگام باشد× سازماندهیلازم است که منابع الکترونیکی،همچون منابع چاپی،براساس اصول پذیرفته شده ای سازماندهی شوند تا کاربازیابی این مواد،تسریع و تسهیل گردد. دسترسیکاربران کتابخانه باید برای استفاده ازمنابع الکترونیکی آموزش ببینند و شیوه های ممکن برای دسترسی آنها به منابع الکترونیکی باید شناسایی شود.امانت بین کتابخانه ای می تواند درافزایش دسترسی کاربران به منابع الکترونیکی موردنیازشان،مؤثرباشد. حفاظت ازمواد باید برای منابع الکترونیکی،محلی مناسب درنظر گرفته شود.باید مدت دوام و شرایط نظافت منابع الکترونیکی به ویژه لوحهای فشرده را درنظرگرفت.مساله ویروسی شدن منابع الکترونیکی هم باید مورد توجه قراربگیرد.اگر منابع الکترونیکی دریک آرشیو استانداردنگهداری نشوند و ازآنها به طورنامناسب استفاده شود،احتمال ازبین رفتن منابع الکترونیکی وجودخواهدداشت.درمورد امنیت منابع الکترونیکی باید تدابیرلازم اندیشیده شود. مسائل بودجه برای تهیه منابع الکترونیکی باید بودجه ای مناسب درنظرگرفته شود. ارزیابیارزش منابع الکترونیکی باید تجزیه و تحلیل گردد. مجموعه منابع

الکترونیکی بایـد که ازطریق بـازخورد کـاربران ارزیـابی شود.پیشـنهادها از سوی کـاربران می توانـد در عملکرد بهتر مجموعه مؤثر باشـد. همچنین به کارگیری گزارشـهای آماری در ارزیابی منابع الکترونیکی می توانـد مثمر ثمر باشـد.تهیه آمار دقیق خدمات ارائه شـده از طریق منابع الکترونیکی، برای تصـمیم گیریهای آینده بسیار مهم است. گسترش خدمات و پشتیبانی دراین بخش ازمدیریت منابع الکترونیکی،باید به شناسایی محصولات جدید کتابخانه ای و خصوصیات آنها پرداخت.بهتراست که با فهرستی از فروشندگان و کارگزاران مخصوص منابع الکترونیکی که مورد اعتماد هم باشـند،خـدمات پشتیبانی را برای این منابع فراهم آورد. برای گسترش خـدمات ازطریـق منـابع الکـترونیکی، بایـد تلاشـهای لازم صـورت گیرد.. (Electronic Resources Managenment Initiative.Retrieved,۲۰۰۳) نتیجه گیری: بـا توجه به مطالب قیـد شـده، هـدف مـدیریت دانش ایجاد یک محیط یادگیری و شراکت با ایجاد جریانی بین انبوه اطلاعات تولیـد شـده توسط افراد قسـمتهای مختلف یک سازمان (مثلاً در یک کتابخانه مدیران و کارکنـان بخش مجمـوعه سـازی، سازمانـدهی، نگهـداری مواد و...) و مرتبـط کردن آنهـا بـا هم است. مـدیریت دانش بر تسـخیر و سازمانـدهی دانش عیـان و نهان افراد یک مجموعه بنا نهاده شـده است. هـدف نهایی مـدیریت دانش حـذف لایه های میانجی بین تولیـد کننـدگان و اسـتفاده کننـدگان دانش است.بنـابراین نقش کتابخـانه هـا دیگر به عنوان واسـطه های بین منابع دانش و کاربران موضوعیت نـدارد. منـابع اطلاعـاتی اغلب به فرم الکترونیکی دسترس پـذیر می شونـد و کـاربران بـا کسب سواد اطلاعـاتی لازم می تواننـد با تحمل کمترین زحمت به بازیابی و اسـتفاده از منابع مورد نیاز خود اقـدام نماینـد. در چنین شـرایطی نقش کتابخانه ها نه به عنوان پشتیبـان مطرح می گردد. در حقیقت کتابخانه الکترونیکی بایـد نه به عنوان مکانی برای نگهـداری و ذخیره اطلاعات بلکه به عنوان دروازه ای عمل کنـد که از طریق آن کاربران بتوانند به منابع اطلاعاتی وسیع و مورد نیاز دست یابند. این همان نقشـی است که هاوکینز در سال ۱۹۹۸ از کتابخانه ها متصور بوده؛ وی معتقد است که کتابخانه آینده به دسترسـی و مدیریت دانش می پردازد، نه مـالکیت. منـابع و مآخـذ:

- داورپنـاه،محمـدرضا. جسـتجوی اطلاعـات علمی و پژوهشـی درمنابع چاپی و الکترونیکی. ویراسـتار محمد حسـین دیانی. تهران دبیزش، ۱۳۸۱، ص ۶۳. - سینق، اس.پی. مـدیریت مجموعه در محیط الکترونیکی. ترجمه: زهرا بتولی، نشـریه فنی مـدارک علمی، دوره پنجـم؛ شـماره اول، ۱۳۸۴. - گانـدی، اسـمیتی.مـدیریت دانش و خـدمات مرجع در کتابخـانه ها. مترجمـان: مریـم صـراف زاده، افسـانه حاضـری بغـدادآباد، نشـریه فنی مـدارک علمی، دوره چهـارم؛ شـماره چهـارم، ۱۳۸۴. - Chowdhury, G.G., ۱۹۹۹, Introduction to Modern Information Retrieval, Library Association Publishing, London. - Davis , T.L., ۱۹۹۷, "The evolution of selection activities for electronic resources", Library Trends, ۴۵, ۳, ۳۹۱-۴۰. - Forrester, W.H., Rowlands, J.L., ۱۹۹۸, The Online Searcher's Workbook, Library Association Publishing, London . - LaGuardia, C.M., Huber, C., ۱۹۹۲, “Digital dreams: a CD-ROM user’s wish list”, Library Journal, ۱۱۷, ۲, ۴۰-۳. - Mambretti, C., ۱۹۹۸, CD-ROM Technology: A Manual for Librarians and Educators, McFarland , NC . - Pratt, G.F., Flannery, P., Perkins, C.L.D., ۱۹۹۶, "Guidelines for Internet resource selection", College & Research Libraries News, ۵۷, ۳, ۱۳۴-۴۶ - Rowley, J.E., ۱۹۹۸, The Electronic Library, ۴th ed., Library Association Publishing, London . - Rowley, J., Slack, F., ۱۹۹۷, "The evaluation of interface design on CDROMs", Online & CDROM Review, ۲۱, ۱, ۳-۱۳. - Singh, S.P., ۲۰۰۳, "Evaluation of electronic reference sources", DESIDOC Bulletin of Information Technology, ۲۳, ۲, ۴۳-۷. - Webber, Sheri(۲۰۰۲).Electronic Resources Management Program Purchase College Library.

Retrieved November ۲۳,۲۰۰۳. Avalable: http://dlist.sir.arizona.edu/archive

مدیریت دانش و استعدادها

... knowledge مـدیریت دانش تعبیر و سازمانـدهی اطلاعات از جهات مختلف است مسلم علی محمـدلو - کارشـناس ارشـد مـدیریت صـنعتی دانشگاه تربیت مـدرس مقـدمه امروزه دیگر همه گروههـای کـاری و علمی اذعان دارنـد، برای اینکه سازمانها بتواننـد در دنیای تجاری و رقابتی یک حضور مسـتمر و پایداری داشته باشـند، باید حول محور علم و دانش فعالیت کنند. علی رغم اینکه دانش به عنوان منبعی برای بقای سازمانها ضـروری و حیاتی است و شرط موفقیت سازمانها در تجارت جهانی دستیابی به یک دانش و فهم عمیق در تمامی سـطوح است، اما باز هم بسیاری از سازمانها هنوز به مدیریت دانش به طور جدی توجه نکرده اند. باید توجه داشت که جهـان کنونی نیازمنـد پاسـخگویی سـریع است. سازگـاری بی درنگ، نتیجه گیری سـریع و بالاتر از همه نیاز رشـد فردی، متاثر از دگرگونیهایی است که نیازمند دانش و خلاقیت است. گاهی به اشتباه مدیریت دانش و مدیریت اطلاعات یکی تلقی می شونـد و حـال آنکه این دو یکی نیستند. مـدیریت اطلاعـات به طور مشـخص بر داده ها تمرکز دارد. اما دانش در حقیقت داده هایی هسـتند که در یک زمینه مشـخص قرار گرفته انـد. مـدیریت دانش چیست؟ مـدیریت دانش یک مـدل کسب و کار نظام یافته داخلی است که به تـازگی در حیطه علوم و سازمانها پدیـدار شـده و یک طیف وسـیع علمی را با تمام منظرهای آن مورد رسیدگی قرار می دهد. این طیف وسیع می تواند، تولید دانش تدوین قوانین علمی و مشارکت علمی را شامل شده و نهایتاً به ارتقای فراگیری و نوآوری منجر شود. تعریف علمی مـدیریت دانش عبـارتست از: احـاطه کردن ابزار فنـاوری بـا جریان عادی فعالیتهای سازمانی در قسمتهایی که با یکدیگر هم پوشانی (OVERLAP) دارند. چرا مـدیریت دانش مهم است؟ تمامی تئوریسین های معــــروف علم اقتصاد و کسب وکار در دنیای امروز، دانش تعریف شـده را رمز نهایی و مزیت رقابتی برای شـرکتهای مدرن می دانند. بنابراین، هر روش و یـا مـدلی که می توانـد ارتقـای دانش را در خـود نگهـداری کرده و سـپس توزیع آن را شـکل دهـد، به عنوان رمز موفقیت شرکتهـای امروزی دنیـا مطرح است. عوامل متنوعی در جهت توزیع و ارتقا و جـذابیت مـدیریت دانش توسط یکی از دانشـمندان به شرح زیر جمع آوری شـده است: شـتاب در گامهـای ایجـاد تغییرات؛ ممـانعت از خسـتگی و فرسـایش کارکنان، خصوصاً آنانی که سالها شاهـد کوچک شدن و مهندسـی مجدد سازمان هسـتند. ارتقای رویکردهای سازمانی خصوصاً نگاه جهانی بر تجارت از طریق توزیع جغرافیایی اجتماع؛ افزایش سازمانهای شبکه ای در سراسر دنیا؛ ارتقا در دانشی کردن ساخت کالا و ارائه خدمات؛ انقلاب در فنـاوری اطلاعات. مـدیریت دانش را فرآینـد ایجاد، تاییـد، ارائه، توزیع و کاربرد دانش می دانیم. این پنـج عامل در حوزه مـدیریت دانش برای یـک سازمـان زمینه آموزش، بـازخورد، آموزش مجـدد را فــراهم می آورد که معمولاً ـ برای ایجـاد، نگهـداری و احیاء قابلیتهای سازمان مورد اسـتفاده قــرار می گیرد. ایجاد دانش: ایجاد دانش به توانایی سازمانها در ایجاد ایـده هـا و راه حلهای نویــن و مفید اشاره دارد (ماراکاس، ۱۹۹۹). سازمانها با توسـعه و تجدید ساختار دانش قبلی و کنونی با روشهای مختلف به خلق واقعیتها و مفاهیم جدیـد می پردازنـد. اعتبار بخشـی به دانش: اعتباربخشـی به دانش، به گستره هایی اشاره دارد که شـرکتها می توانند بر روی دانش گذاشـته و اثرات آن را بر محیط سازمـانی ارزیـابی کننـد. چرا که باگـذشت زمان دانش گذشـته نیاز به بازنگری و انطباق با واقعیتهای کنونی دارد. ارائه دانش: ارائه دانش حاکی از شیوه هایی است که از آن طریق دانش به اعضای سازمان ارائه می شود. به طور کلی سازمانهـا می تواننـد رونـدهای مختلفی در جهت ایجاد دانش خود اتخاذ کننـد. باوجود این، دانش سازمانی در موقعیتهای مختلفی توزیع شـده و رونـدهای مختلفی را در بردارد و در رسانه های مختلف چاپی و الکترونیکی ذخیره شده است. توزیع دانـش: لازم است که دانـش قبـل از بهـره برداری در سـطوح سازمـانی در درون سازمـان به اشتراک گـذارده شود. تعامل بین فناوری های سازمان، فنون و افراد می تواند اثر مسـتقیم بر دانش داشـته باشد. به عنوان مثال، ساختار سازمانی باتوجه به شـکل کنترلها و نقشـهای

سنتی فرصتهای توزیع دانش و تعامل بین فناوری ها، فنون و افراد را کاهش می دهد. به عبارت دیگر، ساختار افقی سازمانی، تقویت و سیاست درهای باز جریان دانش را در بخشها و افراد سرعت می بخشد.استفاده از پست الکترونیک، شبکه داخلی، گروه خبری به توزیع بهتر دانش در درون سازمـان کمک کرده و به واسطه آنها افراد می تواننـد با یکـدیگر از جنبه های مختلف تبادل نظر کننـد. کاربرد دانش: به طور کلی دانش سازمانی بایـد در جهت محصولات، خـدمات و فرآیند سازمان به کار گرفته شود. اگر سازمانی به راحتی نتواند شـکل صـحیح دانش را در جای مناسب آن مشخص کند در عرصه های رقابتی با مشکل مواجه خواهد شد. زمانی که نوآوری و خلاقـیت راه پیروزی در جهـان امروز است، سازمـان بایـد بتوانـد دانش منـاسب را در جـای مناسب به کار گیرد. فرهنگ ایجاد دانش: سازمانها به منظور هـدایت دانش فردی در جهت اهـداف سازمانی، باید محیطی همراه با اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضا به وجود آورنـد. (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵) و افراد را در جهت با مفهوم کردن تعاملاتشان آموزش دهند. برای بسـط «دانش مجموعه» بایـد هرفعـالیتی را در راسـتای توسـعه تعامـل منطقی بین کارکردها هـدایت کرد. خلاصه اینکه، مـدیریت دانش به تغییر فرهنـگ همکـاری و فرآینـدهای تجاری به منظور ممکن ساختن اشتراک اطلاعات اشاره دارد. این کار هماننـد فعالیت در زیر مجموعه فرهنگی و اجتماعی است. نقشـها و مهارتهای مدیریت دانش: با دانش دیگران می توانیم صاحب دانش شویم، ولی با عقل دیگران نمی توانیم عاقـل شویم. میشل دمونتان (MICHEL DE MONTAIN) معتقـد است که به منظور پاگرفتن مدیریت دانش سازمانها باید مجموعه ای از وظایف و مهارتها را در زمینه دریافت توزیع و استفاده از دانش ایجاد کنند. وظایف راهبردی و رهیافتی زیـادی برای تحقـق یـافتن وجود دارد و این فرض که شـرکت به راحـتی می توانـد فعالیتهـای مـدیریت دانش خود را در صـدر بقیه رهیافتها قرار دهد فرضی غیرواقعی به نظر می رسد. تنها انسانهـا ارزش افزوده هایی را می آفرینند که داده ها و اطلاعات را به دانش تبدیل می کند. موفق ترین سازمانها، آنهایی هستند که مدیریت دانش را به جزئی از کار کارکنان خود تبدیل کرده اند. البته معمولاً «مـدیریت دانش» از طریق انجام وظیفه تمام وقت تعـدادی از کارکنان سـتادی دانشـکار، می توانـد به پدیـده ای فراگیر تبدیل شود. کارکنان دانش مـدار: کارشـناسان و متخصـصان، نقش عمـده ای در موفقیت مـدیریت دانش ایفا می کنند، اما فعالیتها و نگرشـهای کسـانی که برای انجـام کارهایی غیراز مـدیریت دانش حقوق می گیرنـد، در موفقیت این نوع مـدیریت نقشـی مهمتر دارد. مـدیران برنامه ریزی، تحلیلگران تجاری. مهنـدسان طرح و تولیـد و حتی منشیها و مسـتخدمان، از جمله مهمترین مدیران دانش به شـمار می آینـد. تمام آنها در کارهای روزانه خود به خلق، جسـتجو، تسـهیم و اسـتفاده از دانش احتیاج دارنـد. به این ترتیب، شـکی نیست که مـدیریت دانش بایـد بخشـی از وظایف همه کارکنان بـدل شود. اولین وظایف هر فرد متعهـد به دانش، با کارهای روزمره مـدیریت دانش ارتباط دارد. بعضـی از این کارها کاملاً فنی هستند. ساخت یا بازسازی پایگاه دانش، نصب و نگهداری نـرم افزارهای دانش محور (ماننـد لوتوس نوتز)، نمونه هـایی از این نوع کارهای فنی است. کارهای روزانه دانش، کارهایی معمولی هسـتند اما مـدیریت دانش، مسـتلزم انجام کارهای جالب و جدید است. هماهنگی، کتابداری، گزارشـگری، ویرایشگری، گردآوری دانش و نظایر آنها، نمونه هایی از این نوع کارها هسـتند. مدیر ارشد دانش: به تازگی بسـیاری از شـرکتهای آمریکایی و معدودی از شرکتهای اروپایی، به اسـتخدام مدیران ارشد دانش برای هدایت امور مدیریت دانش خود پرداخته اند. در برخی از این شرکتها، سمتهایی نظیر مسئولان ارشـد آموزش ایجـاد شـده است. این مسئولیتها نقشـهایی مربوط به همین مباحث بوده و شامل مـدیـریت دانش و ترویـج یادگیری سازمانی می شونـد. این سـمتها، سـمتهایی مـدیریتی در سطوح روسای ارشد اطلاعاتی، ریاست دوایر منابع انسانی سازمان و رهبری واحـدهای تجاری و عملیاتی هسـتند. مدیریت اسـتعداد سازمانهای اسـتعدادگرا: موفقیت سازمانهای قرن ۲۱ به اسـتفاده موثر از افراد مسـتعد بسـتگی دارد. سازمانهای استعدادگرا دائماً در جستجوی استعدادهای جدید است. باارضای نیازهایشان آنها را حفظ و محیط چالشـی برای آنها ایجاد می کنـد. تا بتواننـد به کار و فعالیت بپردازنـد. افراد همزمان با ایجاد سازمان می توانند آن را تخریب کنند. آنچه که در تجارت بیش از هرچیزی اهمیت دارد افراد هستند نه فناوری و سرمایه افراد نیروهایی هستند که سازمانهای قرن ۲۱ را به

سمت جلو به پیش می رانند. در حالی که سازمانها موفقیتشان را در بورس سهام جشن می گیرند و اصول اساسی و اولیه بورس سهام را در هم می شکنند ولی آنچه را باید به خاطر داشت این است که آنها این موفقیت را مدیون فناوری نمی دانند بلکه مدیون چیزی می دانند که در پس آنها وجود دارد: بازگشت استعداد: چندین دهه است که سازمانها از سیستم های کمی مثل بازگشت سرمایه(RETURN ON INVESTMENT = ROI) و بازگشت دارائیها(RETURN ON ANSSETS = ROA) استفاده کرده اند. سازمانهای قرن ۲۱ از یک روش اندازه گیری به نام بازگشت استعداد (RETURN ON TALENT = ROT) استفاده کرده اند. معادلات اندازه گیری تجاری صرفاً استفاده از سرمایه را می سنجند ولی بازگشت استعداد را به شکل زیر محاسبه می کنند. بسته به اینکه نظر مدیریت چه باشد بازگشت استعداد می تواند یک روش اندازه گیری کمی یا کیفی باشد. آیا مدیران به خاطر سرمایه گذاری در هر لحظه ماکزیمم پرداختی را دریافت می کنند؟ اگر مدیریت بخواهد نتایج کمی به دست آورد. باید براساس نتایج روی دانش خلق شده برچسب قیمتی بگذارد. مدیران موثر سیستم های متریک اندازه گیری بازگشت استعداد را در جایی قرار می دهند که بتوانند بر عملکرد نظارت و فرصتها را پیش بینی کنند. این امر تعیین می کند، که آیا سرمایه گذاری سودمند است یا خیر. مدیران برای اینکه سرمایه گذاری را سودمند کنند باید: ۱ – دائماً بازگشت استعداد را اندازه گیری کنند. ۲ – بازگشت استعداد را همواره بهبود بخشد. ۳ – استعداد را ترمیم سازند. دانش تولید شده: افزایش ارزش دانش تولیدشده به «توسعه» موثر سازمانی منتهی می شود. دانش تولیدشده موثر به معنی بازگشت استعداد بالاـ است. وقتی بازگشت استعداد بالا باشد نیروهای کاری خلاق می شوند، نوآوری به وجود می آید، فرآیندها به طور راحت بی دردسر انجام می شود، محصولات دائماً بهبود می یابد و پیشرفت می کنند ارتباط به طرز صحیحی انجام می شود. بازگشت استعداد بالا سبب می شود که مدیریت انعطاف پذیر شود. روی فرصتها سرمایه گذاری کند و سود ببرد. افراد مستعد بر افرادی که در اطرافشان هستند، نیز تاثیر می گذارند و طی زمان دانش در اختیار دیگران نیز قرار می گیرد. به تولیدکنندگان دانش خوب و در سازمان در هر سطحی که باشند باید پاداش داده شود. اگر مدیران قرن بیست ویکم از این افراد انتظار ماکزیمم عملکرد بازگشتی را دارند، نباید آنان را در مشاغل معمولی بگذارند. سرمایه گذاری روی استعدادها: اگر سازمان روی استعدادها سرمایه گذاری نکند با رکود و رخوت روبرو می شود. سازمانهایی هستند که روی فناوری، ماشینها و افراد سرمایه گذاری کرده اند. ولی در قرن بیست و یکم از سه مورد بالا سرمایه گذاری روی افراد از همه ارزشمندتر و مهمتر بوده است. بااین حال، مدیریت در سرمایه گذاری روی افراد باید دقت عمل به خرج دهد و افرادی را انتخاب کند که تواناییهای آنان با نیازهای سازمان مطابقت داشته باشد. آنچه دانش تولیدشده و سرمایه گذاری برروی استعدادها محور بازگشت استعدادها را تشکیل می دهد و کلید اصلی موفقیت سازمانی قرن بیست ویکم همین عوامل است. سیستم مدیریت استعداد: سیستم مدیریت استعداد (T.M.S) ابزار موثری در سازمان به شمار می رود. مدیران با به کارگیری این ابزار می توانند مهارتهای کارمندان مستعد را به طرز صحیحی گسترش دهند. ممکن است شما باافراد مستعد زیادی برخورد کنید که در سازمانی مشغول بکارند و نمی توانند نتایج قابل توجهی تولید کنند. این به خاطر فقدان سیستم مدیریت استعداد مناسب روی می دهد. اگر همان شخص در سازمانی کار کند که از سیستم مدیریت استعداد استفاده می کند در این صورت نتایج خوبی به دست می آید. سیستم مدیریت استعداد چهار عنصر زیر را در بر می گیرد: ۱ – جذب استعدادها. ۲ – حفظ استعدادها. ۳ – اداره و مدیریت استعدادها. ۴ – کشف کردن استعدادها. جذب استعدادها: تعقیب جدی استعداد باید یکی از استراتژی های اصلی مدیریت باشد. اکثر شرکتها نمی توانند خیلی سریع افراد مستعد را به عنوان اعضای جدید جذب کنند. این فقدان استعداد بزرگترین مانعی است که در راه رشد شرکتها وجود دارد و جبران این کمبود نوعی مزیت استراتژیک عمده محسوب می شود. تمام سازمانها باید محیط کاری انعطاف پذیری ایجاد کنند که افراد مستعد به تولید دانش بپردازند تا نیازهای سازمان را برآورده سازند. حفظ استعدادها: از میان سازمانهای قرن ۲۱ آن عده ای موفق بوده اند که وفاداری

افراد مستعد را بدیهی و مسلم فرض نمی کردند. این سازمانها همواره سعی در جذب و حفظ این افراد دارند در هرسطحی دارای منابع فکری هستند. یکی از چیزهایی که برای سازمانهای قرن ۲۱ خیلی مهم است تعهد دوجانبه کارفرما و کارمند است. جوی لیمنت مدیراجرایی نرم افزار، تریلوجی که یک شرکت در حال رشد سریع نرم افزاری است می گوید: شرکت با کارمندان طوری رفتار می کند که گویی همه آنان مدیر و همه آنان شریک هستند. همه آنان سهام دارند و او دلیل موفقیت را همین مسئله می داند. ولی بزرگترین چیزی که مایه نگرانی وی است این است که افراد بااستعداد را از دست ندهد. او می داند که کارمندان مستعد می توانند به هرکجا که می خواهند بروند. هیچ چیز مهمتر از استخدام نیروهای مستعد و رشدیافته نیست. این کاری است که باید در درجه اول انجام دهد. اداره و مدیریت استعدادها مدیریت استعدادها مهارتی متفاوت از مهارتهای قبلی مدیران است و باید آن را آموخت. مدیران باید بدانند که چطور حداکثر استفاده را از افراد بکنند و چطور به نحوی استراتژیک آنان را در موقعیتی مناسب قرار دهند. موقعیت طوری نباشد که کاری عادی و معمولی سبب بی حالی و بی حوصلگی آنان شود. مدیران باید محیط را به نحوی طراحی کنند که حداکثر دانش اطلاعات، حداکثر ابداع و نوآوری و حداکثر تاثیر را به همراه داشته باشند. درواقع، استعدادها که به نحوی استراتژیک اداره شود حداکثر بازگشت را به همراه دارد. سازمانهای قرن ۲۱ مدیران ارشد مستعدی دارند که به طرز موثری استعدادها را در درون و بیرون از سازمان اداره می کنند. مدیران ارشد مستعد باید بهترینها را استخدام و آنها را حفظ کنند. شناسایی استعدادها: استعدادها یک منبع نادر و معمولاً دست نخورده است. هر سال با مدیریتی مواجه هستیم، که نمی دانند چطور افراد مستعد را شناسایی کند. جنرال موتورز بارزترین نمونه است. در شرکت جنرال موتورز با مردان و زنان بسیار مستعد و درخشانی وجود دارد ولی فکر می کنم مدیریت آنجا نمی تواند به طرز موثری از آن استفاده کند. این افراد استعدادهای دست نخورده ای دارند. در قرن ۲۱، اگر مدیریت جنرال موتورز از این استعدادها به طرز صحیحی استفاده نکند شخص دیگری این کار را خواهد کرد. مدیریت قبل از استخدام افراد جدیدی باید استعدادهای نهفته کارمندان قبل را کشف کند. نتیجه گیری مدیریت دانش موضوع ساده ای درباره ذخیره بازیابی انتقال اطلاعات نیست بلکه بیشتر تعبیر و سازماندهی اطلاعات از جهات مختلف است. تنها با تغییر فرهنگ سازمانی است که می توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد، فناوریها و فنون را در سازمان خود تغییر داد. وقتی محیط پویا و پیچیده است، برای سازمانها ضروری است به طور پیوسته دانش جدید را به شکل ایجاد، اعتبار بخشی و کاربرد در محصولات و خدمات خود به کار گیرد. استفاده از فناوری باعث بهره وری افراد و انسجام اطلاعات در درون سازمان شده و سیستم های اجتماعی تعبیر اطلاعات را از طریق ارائه دیدگاههای مختلف در یک زمینه انجام می دهند. مدیریت دانش یک روند آگاهانه ایجاد دانش، اعتباربخشی به دانش، ارائه دانش، توزیع دانش و کاربرد آن است. اگر مدیریت سازمان درصدد است که مدیریت دانش در اولویت قرار گیرد، بایستی تعادل موجود بین افراد و فناوریها را مورد تجدیدنظر قرار دهد. مدیر باید الگوی تقابل میان فناوریها، افراد و فنون را مورد تجدیدنظر قرار دهد تا افراد از این ابزارها استفاده کنند. تنها با تغییر الگوی تبادل است که مدیران می توانند از دانش برای منافع رقابتی سازمان بهره ببرند. منابع ۱ – گانب دی بات، مدیریت دانش در سازمانها، ترجمه محمد ایرانشاهی – فصلنامه اطلاع رسانی دوره ۱۸ – شماره ۱ و ۲ . ۲ – کارل کالست، مدیریت دانش از دیدگاه یک استراتژی جهانی – ترجمه صدیقه احمدی. ۳ – مدیریت دانش، فن آوری، خلاقیت و نقش آنها در بهبود کارایی و اثربخشی فرایندها – وزارت صنایع و معادن – مرکز اطلاع رسانی صنایع و معادن ایران. ۴ – مدیریت قرن بیست و یکم – ماهنامه آینده مدیریت – نشریه تدبیر – شماره ۱۲۷. ۵ – مدیریت دانش چیست؟ مجله توسعه مدیریت شماره ۴۹ اردیبهشت ۸۲. ۶ – انتخاب استراتژی برای مدیریت دانش – مترجم محمد محمدی – ماهنامه تدبیر – آینده مدیریت شماره ۱۲۷ . ۷ – APQC (۱۹۹۹), KNOWLEDGE MANAGEMENT: CONSORTIUM BENCHMARK STUDY. ۸ – BUTT, G (۱۹۹۸) MANAGING KNOWLEDGE THROUGH PEOPLE. KNOWLEDGE AND PROCESS. MANAGING JOURNAL OF BUSINESS

TRANSFORMATIONAL VOL,۵, NO,۳. ۹ - BHTT. G (۲۰۰۸) A RESOURCE - BASED PERSPECTIVE OF DEVELOPING ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE AND PROCESS MANAGEMENT. ۱۰ - MARAKAS, G.M (۱۹۹۹), DECISION SUPPORT SYSTEMS IN THE ۲۱ST CENTURY. ۱۱ - NONAKA, I.AND TAKEUCHI, H. (۱۹۹۵) THE KNOWLEDGE CREATING .COMPANY - HOW JAPANESE. ۱۲ - HARVARD BUSINESS REVIEW, MARCH - APRIL ۱۹۹۹

دانشگاه کارآفرین، مدیریت دانش و توسعه صنعتی

توسعه صنعت مبتنی بر علم و نوآوری است knowledge management مجتبی غدیری چکیده اگر نگاهی بر سیر تاریخی نظریات توسعه صنعتی داشته باشیم درمی یابیم که جدیدترین این نظریات تاکید دارند که توسعه صنعت مبتنی بر علم و نوآوری است و بدون قرار گرفتن در صف پیشروان علم و نوآوری، هیچ کشوری در پیمودن سریع مسیر توسعه صنعتی موفق نخواهد بود و این موضوعی است که می تواند از طریق تحقیق نیز بررسی و شواهد لازم ارائه شود. طبیعی است که بارزترین چیزی که می تواند ما را به این مقصود برساند دانشگاهها و مراکز کارآفرینی و تحقیقاتی است و این مراکز که دانشگاههای کارآفرین هستند این را به عرصه ی ظهور رسانده اند و با مدیریت دانش در دانشگاهها که افزایش همکاری و بهبود بهره وری و تشویق و قادر ساختن نوآوری و کارآفرینی را شامل می شود به این مهم دست یابیم که در این مقاله تأکید زیادی روی آنها و نوع ارتباطشان با توسعه صنعتی وجود دارد همچنین تلاش شده است تا نقش دولت در ایجاد و اصلاح این ارتباط نیز تعیین گردد. در پایان مقاله نیز نتیجه گیری هایی شده و بر مبنای آن پیشنهادهای کلی نیز پیشنهاد خاصی برای کشور در راستای ایجاد «فرهنگی کارآفرینانه» در بالا بردن کارآفرینی دانشگاهها و چگونگی مدیریت دانش در توسعه و ارتباط توسعه صنعتی با آنها ارائه گشته است. - مقدمه امروز این اعتقاد که موتور رشد و توسعه فراگیر جوامع و کشورهای مختلف، پیشرفتهای صنعتی و تولیدی آنها و به عبارت دیگر توسعه صنعتی آنها در راستای نوآوری می باشد مورد تأکید اکثر صاحبنظران توسعه قرار دارد. تجربه ی کشورهای توسعه یافته نشان داده است که صنعت محور توسعه بوده و به ندرت می توان کشوری یافت که به گونه ای دیگر توسعه یافته باشد. اما امروزه توسعه صنعتی خود مرهون وجود عوامل دیگری است که ما را به آن هدایت می کند. برای توسعه صنعت باید از علم و تکنولوژی خود استفاده کرد به طوری که در آن نوآوری و کارآفرینی و افزایش همکاری وجود داشته باشد. ما در این مقاله، بر آن هستیم که بتوانیم نتیجه گیری درستی در راستای پیشبرد اهدافی که یک کشور برای توسعه یافتن نیاز دارد انجام دهیم. برای داشتن تسلط روی سرمایه های فکری که در جامعه به خصوص در دانشگاهها وجود دارد باید از مدیریت دانش استفاده کرد. در ۸۰٪ از بزرگترین شرکت های صنعتی دنیا مانند فورد، ایستمن و کداک از مدیریت دانش سود می برند که این امر دسترسی به اطلاعات وسیع شرکت را تسهیل می کند. با تعریفی از مدیریت دانش رابطه ی آن را برای توسعه ی نوآوری و سازماندهی بهتر در دانشگاهها بیان می کنیم. ۲- مدیریت دانش تعاریف مدیریت دانش بسیار است اما به زبان ساده، مدیریت دانش سازمان دادن برای دانستن است. کوششی هماهنگ برای تصرف دانش حیاتی سازمان و اشتراک دانش میان یک سازمان و برجسته کردن در حافظه جمعی سازمانی برای بهبود تصمیم گیری، افزایش بهره وری و نوآوری است. مدیریت دانش کوششی برای تبدیل دانش موجود (سرمایه انسانی) به دارایی مشترک سازمانی (سرمایه ی فکری ساختاری) است. بیشتر افراد و سازمانها مدیریت دانش را به دلایل ذیل به کار می گیرند: - افزایش همکاری - بهبود بهره وری - تشویق و قادر ساختن نوآوری - غلبه بر اطلاعات زیادی و تحول فقط آنچه که مورد نیاز است - بهبود خدمت رسانی مدیریت دانش دو قسمت دارد: اول مدیریت داده و اطلاعات و دوم مدیریت افرادی که واجد نظر، دانش و توانایی های خاص هستند. این دو قسمت — محتوا و افراد — برای تسهیل مدیریت دانش با کمک فرآیندها و نوآوری های

خاصی به هم متصل شده اند. ۲-۱- نقش دانش در مدیریت دانش دانش، علمی است که در تجربیات، مهارت ها، قابلیت ها، توانایی ها، نوآوری ها، استعدادها افکار، طرزکارهای، الهامات و تصورات افراد موجود است و به شکل مصنوعات ملموس، فرآیندهای کاری و امور روزمره خود را آشکار می سازد. دانش دو نوع است: عیان و نهان. دانش صریح دانشی است که مدون شده و یا به فرمت های خاصی ارائه شده است. مثلاًتوضیح داده شده یا ثبت و یا مستند شده است بنابراین به آسانی می توان دیگران را در آن سهیم نمود. دانش نهان، دانش شخصی و ابراز نشدنی است که یک فرد دارد. دانشی که در ذهن افراد وجود دارد و اساس مدیریت دانش بر کوشش تسخیر دانش عیان و نهان افراد است. ۲-۲- مدیریت دانش در دانشگاهها ویچتونگ (۲۰۰۱) در مقاله اش اشاره می کند که دانشگاه‌ها باید چهار نوع دانش زیر را مدیریت کنند: - دانش نهان (ضمنی) داخلی: شامل دانش ثبت نشده اساتید و کارمندان با تجربه ی دانشگاهها و دانشجویان برجسته. - دانش عیان (صریح) داخلی: شامل گزارشها، دستورالعملها، راهنماها و پایان نامه ها بانکهای اطلاعاتی و دیگر انواع دانش تولید شده در داخل دانشگاه - دانش عیان خارجی: شامل منابع مضبوط شده در قالب کتاب ها، مجلات گزارشها و موارد دیداری و شنیداری و... که خارج از دانشگاه تولید شده اند. این نوع دانش معمولاً در کتابخانه دانشگاها موجود است. - دانش نهان خارجی: شامل دانش پرسنل مجرب خارج از دانشگاه مثل پرسنل خدمات، متخصصان موضوعی و دیگر اشخاصی که دانش و تجربه شان به کار دانشگاه می آید. امروزه به کارگیری مدیریت دانش در تمامی دانشگاهها و موسسات ضروری به نظر می رسد. دانشگاهها و موسسات به منظور به کارگیری مطلوب مدیریت دانش بایستی ضرورت ایجاد فرهنگ اشتراک دانش میان کارکنان را از طریق فرایندی تحت عنوان «نهادینه سازی مدیریت دانش» درک نمایند و ما با نهادینه سازی مدیریت دانش در دانشگاهها می توانیم توسعه و نوآوری را در دانشگاهها به وجود آوریم. ۳- توسعه ی صنعتی صنعت را اینگونه تعریف می کنیم؛ صنعت، توانایی تولید مناسب محصولات مورد نیاز با مشخصات مطلوب و به مقدار مناسب می باشند. نتیجه ی فرآیند ساخت و تولید، محصول است که به دو شکل کالا و خدمات (فیزیکی و غیرفیزیکی) عرضه می شود. ما در نهایت امر می خواهیم به توسعه ی اقتصادی برسیم. از این رو توسعه اقتصادی در گرو توسعه صنعتی شناخته می شود و اقتصادی که محوریت آن حول یکی از زیربخشهای تولید، کالا و خدمات مانند کشاورزی، معدن، تولید کالاهای مصرفی، حمل و نقل یا تجارت است، فقط اگر دارای رویکرد صنعتی باشد امکان توسعه خواهد داشت. ۳-۱- نگرش راهبردی صنعتی تصمیم توسعه صنعتی و موفقیت در اجرا و حصول آن، ریشه در سه مقوله ی زیر دارد: - علائق و منافع ملی و چشم انداز مطلوب و مقاصد آینده ی کشور - شناخت مفاهیم رشد و کارهای توسعه و صنعت و روندهای آتی آن - وضعیت و امکانات و قابلیت های موجود و روش استفاده از آنها برای دستیابی به مقاصد جمهوری اسلامی ایران در افق چشم انداز ۲۰ ساله، کشوری پیشرفته و در جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه است. با توجه به محوریت رویکرد صنعتی در توسعه ی اقتصادی و فناوری، تدبیر کلان و راهبرد ملی برای توسعه صنعتی کشور نقش کلیدی و بنیادی در حصول به چشم انداز فوق دارد. براساس این نگرش و نیز مفهوم، ساختار و محدوده ی نظام صنعت، نقاط قوت و ضعف درونی صنعت کشور را از یک سو و نواحی فرصت و تهدید بیرونی آن از دیگر سو، قابل تبیین خواهد بود. مجموعه قوتها و فرصتهای موجود، تصویری از مزیتها و مجموعه ی ضعفها، بازتابی از چالش ها را نشان خواهد داد. عمده ترین مزایای صنعت کشور عبارتند از: پیشینه ی صنعتی، منابع انسانی و منابع طبیعی، دسترسی به بازار وسیع، موقعیت منحصر به فرد، هوش و استعداد برجسته هنری است و در مقابل عمده ترین چالشهای صنعتی کشور، رویکرد اقتصادی نامطلوب، ناهمسویی و عدم به کارگیری ظرفیتها است. یکی از بیشترین مشکلات ما در توسعه صنعت در ضعف زیربنای صنعت است کمبود یا ناکارآمدی در ایجاد و اکتساب ساز و کارها و عوامل بنیادی صنعت مانند مدیریت، سرمایه، فناوری، نوآوری و مهارت درنتیجه فقر محیط صنعتی و ضعف انگیزه ی درونی مناسب توسعه صنعتی است. برای توسعه ی صنعتی پایدار باید با تدابیر مناسب مزیت های رقابتی مورد نیازی چشم انداز مطلوب، خلق و یا از مزیتهای نسبی بدست

می آیند، تلاش شود با غنی سازی مزیتهای رقابتی مزیتهای انحصاری (استراتژیک یا مطلق) ایجاد شوند، چالش ها به دقت تحلیل شده و تخفیف یافته و بالاخره حذف شوند. فرآیند مدیریت دانش توسعه صنعتی در کشور، با بیان چشم انداز مطلوب آینده صنعت، اهداف و راهبردها را تبیین و طراحی نموده و پس از برنامه ریزی آنها به مرحله ی اجرا درمی آورد. متعاقباً با پایش مستمر محیط و عوامل درون و بیرون حوزه ی صنعت در یک فرآیند نظارت و ارزیابی، ضمن اصلاح سیاست ها و برنامه ها یا راهبردها، از حصول به اهداف و مقاصد بلندمدت توسعه صنعتی اطمینان یابد. ۳-۲- حوزه ی محیط صنعت توسعه صنعتی کشور با پشتوانه ی اراده ملی ناشی از عزم سیاسی، شعور اجتماعی و باور فرهنگی حاصل می گردد. این عوامل زمینه ی ایجاد محیط مناسب توسعه صنعت را در یک دوره‌ی گذار فراهم می آورند. در این دوره ی گذار سخت و ناهموار، باید رسوبات محکم ناشی از ساختار اقتصاد تبادلی که بصورت سنتی رویکرد حاکم بر اقتصاد کشور بوده است، متلاشی شده و بستر برای ایجاد و رشد اقتصاد تولیدی فراهم گردد بگونه ای که در پایان این دوره تعادل و هم وزنی اقتصاد تولید و اقتصاد تبادل برقرار شده و تبادل به عنوان کارگزار تولید و مصرف و نه حاکم بر آنها عمل نماید. اصلاح فرهنگ ملی یعنی مجموعه ی بافت فکری و نظام باورهای جامعه به عنوان شرط لازم برای توفیق هر حرکت در سطح کشور (یا هر سازمان) است. ترویج و توسعه فرهنگ تولید و کارآفرینی و تشویق اقتصاد مولد و رویکرد توسعه صنعتی باید از ابتدای کودکی تا رسیدن به مرحله بلوغ و اشتغال و متعاقباً در محیط عمل اقتصادی جاری گردیده و نفوذ یابد. بنابراین خانواده، نظام آموزش و نظام رسانه ای که سه رکن اساسی ساختار فرهنگی کشور هستند باید در فرآیندی هماهنگ در جهت ترویج این فرهنگ فعال شوند. حصول به اهداف و مقاصد راهبرد توسعه ی صنعتی نیاز به پشتیبانی و حمایت همه جانبه ی حاکمیت و دولت دارد. در واقع نقش حکومت در بین منافع و علائق ملی و هدایت گر و هماهنگ کننده ی کلیه ی امور و عناصر در سطح سیاست گذاری، نظارت و ارزیابی و درنهایت الزام مجریان به انجام اصلاحات یا رعایت استانداردها می باشد. ۳-۳- حوزه ی زیرساخت توسعه صنعتی در فرایند صنعتی شدن باید سرمایه انسانی با توسعه مهارت، بهره وری و کارآفرینی، فزونی یابد برای این منظور نیروهای انسانی کشور که از مزیت استعداد بالا برخوردارند، باید در یک نظام ملی ارتقاء شایستگی و رشد سرمایه انسانی، پس از طی فرآیندهای آموزشی و پرورشی مناسب تبدیل به نیروهای خلاق و دانا و باتوانایی تبدیل دانش و اطلاعات به فناوری، جهت ایجاد ارزش افزوده ی بیشتر مورد نیاز صنعت گردند. در یک نظام ملی ارتقاء شایستگی و توسعه ی سرمایه انسانی، از آموزش کاربردی و حرفه ای مرتبط با نیاز صنعت حمایت شده و بخش خصوصی و دانشگاهها در زمینه توسعه ی توان طراحی و مهندسی و قابلیت انجام فعالیتهای صنعتی و تولیدی، تشویق و حمایت می شوند. در همین راستا تأمین نیازهای مدیریتی صنعت و ارتقاء توان و قابلیتهای مدیریتی موجود، حائز اهمیت و مورد حمایت خواهد بود. به هر حال توسعه ی صنعتی نیازمند بسترهای خاص خود از جمله نظام ملی نوآوری، پذیرش مالکیت فکری، حمایت از تولید و تبادل فناوری، حمایت از کارآفرینی و ایجاد دانشگاههای کارآفرین و ایجاد نوآوری و تأمین نیازهای صنعت را به فناوری فراهم می آورد. برای بدست آوردن فناوری در صنایع پیشرفته، قراردادهای همکاری مشترک بین مراکز تحقیق و توسعه و کارآفرینی و نوآوری با مراکز تحقیقاتی و شرکت های صنعتی کشورهای پیشرفته منعقد شود و در متن قراردادهای همکاری و مشارکت رو در روی محققان و مهندسان ایرانی با طرف خارجی به نحوی مناسب، مدنظر قرار گیرد و باید قبول کنیم که محققان و مهندسان ما برای این تعامل و همکاری، مشکلی جز محدودیت تجربه ندارند که این مشکل با استمرار همکاری برطرف خواهد شد. ما قدم موثری در دانشگاههایمان در این راستا می توانیم برداریم آن دسته از اساتید و محققان دانشگاهها که زبان صنعتی را درک کرده اند و تعامل کافی با صنایع داشته اند، به عنوان محور تحقیقات توسعه صنعتی در بخش صنایع قرار گرفته و تسهیلات لازم از سوی شرکت های بزرگ و همچنین دولت در اختیار آنان قرار گیرد تا از طریق جذب دانش آموختگان صنعتی، مشکلات صنعت کشور، در سطح ملی مطرح شده و بسترهای لازم را برای فرآیند کارآفرینی و نوآوری صنعت در کشور فراهم گردد. ۴- کارآفرینی چیست؟ ابتدا

قبل از هر چیز کارآفرینی را تعریف می کنیم. بعضی از تعاریف کارآفرینی به شکل زیر می باشند: پیتر دراکر می گوید: کارآفرینی یک رفتار است نه یک صفت ویژه در شخصیت فرد کارآفرین. وی می گوید: کارآفرینی کاربرد مفاهیم تکنیک های مدیریت است. ژزف شومپیتر یا پدر کارآفرینی، تعریف کاملی از کارآفرینی در سال ۱۹۳۴ ارائه می دهد. او می گوید: هر فرایندی که در شرکت منجر به کالا-یی جدید، ایجاد روشی جدید، بازار جدید و منابع جدید می شود، می گوئیم کارآفرینی رخ داده است. او ویژگی اصلی کارآفرینی را همانا وجود نوآوری به عنوان هسته مرکزی تلاش فرد کارآفرین می داند. شومپیتر معتقد است که در اقتصاد، توسعه زمانی اتفاق می افتد که توسط کارآفرین، نوآوری رخ دهد و اندیشمندان و صنعت گران بزرگ آنان را از مهمترین عوامل تحرک و نوآوری از عوامل توسعه صنعتی در عصر حاضر به شمار می آورند. ۴-۱- هر کسی می تواند یک کارآفرین باشد یکی از جالب ترین بخش های کارآفرینی این است که هر کسی می تواند یک کارآفرین باشد. در کل هیچ قانونی علیه کسی که بخواهد خود سرمایه گذاری پر مخاطره را شروع نماید وجود ندارد و نوع سرمایه نیز فقط به دیدگاه کارآفرین بستگی دارد. در گذشته افسانه ای شایع بود که کارآفرینان دارای ویژگی ذاتی هستند که این ویژگی شامل ابتکار و ریسک پذیری و... می باشد. بنابراین فرض اساسی این بود که کارآفرینان از طریق آموزش، پرورش نمی یافتند. اما امروزه کارآفرینی به عنوان رشته ای علمی مورد شناسایی قرار گرفته که این افسانه ی قدیمی را متلاشی می کند. ۴-۲- آموزش کارآفرینی و نقش مراکز علمی دانشگاهی امروزه در دانشگاهها، کارآفرینان همانند بقیه یاد می گیرند، اشتباهاتشان را از مربیان خود می آموزند و آنها مستعد یادگیری هستند. در اواخر دهه ی ۵۰ میلادی، اولین کشوری که در این زمینه بصورت کلاسیک کار کرد و ترویج فرهنگ کارآفرینی را از سطح دبیرستان شروع کرد و آموزش هایی را داد، کشور ژاپن بود. مسئله ی کارآفرینی در ژاپن به سطح دانشگاهها هم کشیده شد. بین سالهای ۱۹۷۰ تا ۱۹۹۲ میلادی بیش از ۹۶٪ نوآوری صنعتی که توانست موقعیت ژاپن را در اقتصاد و صنعت جهانی به یک موقعیت برجسته و برتر تبدیل کند، توسط کارآفرینان صورت گرفت. آموزش کارآفرینی سیاستی است که به طور مستقیم در کمیت عرضه کارآفرین در یک جامعه اثر می گذارد. به همین دلیل است که در بسیاری از کشورها، به ویژه کشورهای پیشرفته ی صنعتی دولت ها به شکوفا کردن توان بالقوه ی مردم پرداخته اند. دانشگاهها نیز باید با نگرش نو به آموزش، تحقیقات، نوآوری و توسعه فرهنگ کارآفرینی دست به تحول اساسی زده و با تربیت نیروهای محقق، خلاق و توسعه یافته، زمینه ی ورود به صنایع پیشرفته و توسعه ی آن را به سهم خود فراهم سازند. اگر قرار است اقتصاد موفقی داشته باشیم به نظر می رسد باید کارآفرینی در کشور بیشتر مورد توجه قرار گیرد. ولی متأسفانه چه در سطح سیاستگذاری و چه در سطح پژوهشی – آموزشی، کار منظم و حساب شده ای در زمینه ی کارآفرینی انجام نداده ایم. پس توقع بیجایی است که از فار التحصیلان دانشگاهی انتظار داشته باشیم که کسب و کار و فعالیت سازنده ای داشته باشند همانطور که بدون خلاقیت و کارآفرینی انتظار ریسک سرمایه گذاران را که عامل رشد و توسعه ی اقتصادی و صنعتی هستند را داشته باشیم. از جمله کارهایی که باید در راستای ایجاد فرهنگ کارآفرینی در بین افراد جامعه انجام شود می توان به موارد زیر اشاره کرد: - در نظام آموزشی اعم از دانشگاهها، دانشکده ها، مراکز آموزش‌های حرفه ای، دبیرستانها و... باید به نوآوری، ابداع و خلاقیت و کارآفرینی بها دهند نه به محفوظات. اگر تفکر نوآوری در آموزش حاکم شود بخش عظیمی از نیروهای جوان ما درگیر فعالیتهای کارآفرینی می شوند. - دانشگاهها و سایر مراکز تحقیقاتی باید ایجاد همبستگی نسبی تحقیقاتی با اهداف توسعه صنعتی، تحول رشته های دانشگاهی نسبت به روند تحول فن آوری و آینده نگری و اصالت بخشی به تحقیقات را از اهم وظایف خود بدانند. - آموزش کارآفرینی در دانشگاهها و شناسایی افراد مستعد و ارزش آفرین (کارآفرین) در دانشگاهها توسط گروه خبره ای که در صنعت کار کرده اند. - توسعه فرهنگ نوآوری و کارآفرینی از طریق دوره های آموزشی، برگزاری سمینارها و... باید در برنامه کاری دانشگاهها باشد. - تشویق و حمایت دانش آموختگان مستعد دانشگاهها در سطح کشور از طریق رسانه های جمعی و کمکهای آزمایشگاهی و کمک های مالی. وقتی که ما در

دانشگاههایمان مراکزی برای توسعه کارآفرینی و ترغیب کارآفرینان داشته باشیم و دانشجویان مستعد کارآفرینی را برای رسیدن به اهدافشان یاری کنیم در اینجا می توانیم یک دانشگاه کارآفرین داشته باشیم. ما باید طی آموزش کارآفرینی در دانشگاهها «فرهنگ کارآفرینانه» را در میان قشرهای دانشگاهی پیشرفت دهیم که در روند توسعه ی صنعتی کشور ایجاد تحولی داشته باشیم. ۴-۳- دانشگاه کارآفرین دانشگاه کار آفرین مکانی است که مشاغل جدید در آن خلق می شوند. این مراکز از افراد کار آفرین حمایت می کنند. این حمایت شامل حمایت های آموزشی مالی و بازاریابی است. در نتیجه کارآفرینان امکان دسترسی به کتابخانه ها آزمایشگاهها و... را پیدا می کنند. در چنین دانشگاههایی برای سرمایه گذاران امکاناتی فراهم می شود تا مراکز جدید کسب و کار را فراهم اورند. با آنها همکاری می شود تا مشکلات آنها پیش بینی شده و از فرصت های بدست آمده استفاده کنند که خود تجربه ای ارزشمند در حیطه مالی و بازار یابی است. شرکت های صنعتی که با یک دانشگاه کار آفرین در ارتباط باشند از مزایای فن آوری آن نیز بهره می جویند به این جهت فرآیند های علمی و صنعتی دانشگاهها باید تکمیل شده و ایجاد شرکت ها از دل پژوهش ها ی دانشگاهی رخ می دهد. در این مجموعه ها دانشجویان باید مجموعه ای از دانش و مدیریت کار آفرین را تواما آموخته و با امکانات لازم که دانشگاه در اختیار آنها قرار می دهد شروع به فعالیت در عرصه ی صنعت نمایند. ۴-۴- ویژگی‌ها سازمان‌های کارآفرین صمد آقایی (۱۳۷۸) برای سازمان‌های کار آفرینی ویژگی‌هایی را در نظر گرفته است که از آنجایی که دانشگاه نیز به عنوان یک سازمان محسوب می شود می توان این ویژگیها را به آن تعمیم داد: ساختار: - غیر متمرکز بودن - غیر رسمی بودن - عمودی و افقی بودن ارتباطات - گروهی بودن کارها - برخوردار بودن از ساختار سازمانی که مانع ایجاد ایده های نو نباشد. - کنترل سهل و غیر رسمی - داشتن کارکنان توانمند حمایت مدیریت: - قدر دانی مدیریت از افراد ریسک پذیر - قدردانی مدیریت از افراد صاحب ایده - تحمل کردن انحراف از قواعد کارکنان - متولی شدن طرحهای کار آفرینانه - داشتن تنوع در حمایت های مالی مدیریت - حمایت مدیریت از طرحهای کوچک آزمایشگاهی - به کار گیری ایده های جدید کارکنان - تغذیه ی مالی برای شروع و حرکت طرح های نو ۴-۵- گامهای حمایتی دولتی امروزه کشورهای صنعتی و در حال توسعه، کارآفرینان را به عنوان نیروی محرکه در اقتصاد ملی و جهانی و عامل تولید ثروت، توسعه فناوری و توسعه ی صنعتی و ایجاد اشتغال پذیرفته و هر کشوری متناسب با اهداف استراتژی توسعه ای خود، سازمانها و تشکیلاتی را جهت حمایت از کارآفرینان به وجود آورده اند. دولت می تواند با اختصاص سرمایه بیشتر در این قسمت به کارآفرین کردن دانشگاهها درنتیجه به حمایت از کارآفرینان بیشتری منجر شود. دولت می تواند با ارائه امکانات، معافیتهای مالیاتی، جهت جذب و حمایت از سرمایه گذاران داخلی و خارجی در زمینه ی توسعه صنعتی بیش از پیش اثر بخش باشد. اهداء جوایز ماهانه به نوآورانی که ایده خود را به محصول تبدیل نموده و آن را تجاری ساخته اند هم مسلما مثمر ثمر خواهد بود. زمینه ی دیگری که دولت به وسیله آن می تواند به توسعه کارآفرینی کمک کند تدارکات دولتی (PUBLIC PROCUREMENT) است و معمولاً شرکت های کوچک که از دانشگاههای کارآفرین به وجود می آیند از تأخیر پرداختهای سازمانهای بزرگ دولتی رنج می برند. ممکن است همین پرداخت ها موجب از بین رفتن این شرکت های کوچک می شود دولت با پرداخت وام به این موسسات کوچک می تواند حمایت بزرگی از آنان داشته باشد. ۵- نتیجه گیری کشور های پیشرفته و صنعتی سابق وارد فاز اقتصاد دانش شده اند و در حال تحکیم پایه های خود که آن به عنوان اقتصاد مبتنی بر دانش هستند و همینطور اقتصادی می تواند پیشرفت کند که در مسیر توسعه صنعتی موفق باشد. پس ما باید سعی بر پیشرفت و توسعه صنعتی کشورمان داشته باشیم. با بکارگیری مطلوب مدیریت دانش و نهادینه سازی مدیریت دانش در دانشگاهها و موسسات می توانیم به توسعه صنعتی پایدار در صنعت برسیم و با سعی بر کارآفرین کردن دانشگاهها با ایجاد رشته های کار آفرینی و مربوط به آن و همچنین با گذاشتن دروسی برای دانشجویان فنی و مهندسی تحت عنوان کارآفرینی و با استفاده از اساتید برجسته که در صنعت کارکرده اند دانشجویان کار آفرین و مستعد کار آفرینی را شناسایی

کرده و توان و قابلیت آنها را با حمایت های مالی ازمایشگاهی و... در دانشگاهها ی کار آفرین به ظهور برسانیم و دولت می تواند با تخصیص منابع مالی بیشتر به این بخش فرهنگ کار آفرینانه را در میان قشر دانشگاهی پیشرفت دهد که در روند توسعه صنعتی ایران تحول عظیمی داشته باشیم. * منبع: خبرگزاری فارس

ظرفیت سازی برای مدیریت دانایی

... knowledge management برگرفته از سمینار علمی - آموزشی استاد دکتر دانش فرد معرفی انواع دانشگران گردآوری: مهدی یاراحمدی خراسانی با هدف آشنایی مدیران و کارشناسان محترم با مدیریت نوین ، ظرفیت سازی و گام های اساسی موجود در توانمند سازی منابع انسانی ، در شهر مقدس مشهد برگزار شد . در این سمینار دکتر دانش فرد به تشریح جایگاه مدیریت دانایی در سازمان ، پرداخت و لزوم مدیریت دانایی و منابع انسانی دانا را از ضروریات سازمانها عنوان نمود . وی در ابتدا تاریخچه مدیریت دانایی را عنوان نمود و گفت : مدیریت دانایی از سالهای ۱۹۹۰ به عنوان یکی از ایده های مطرح ، وارد مدیریت شد . ابتدا از دو نگاه راجع به مدیریت دانش مطرح شده است . نگاه اول مدیریت دانش را به عنوان رویکرد مطرح می کند و یک نگاه رویکردی است و نگاه دیگر نگاه فرایندی است . در نگاه رویکردی مدیریت دانش در تلاش برای ارائه یک بصیرت است بصیرت دادن به مدیرانی که شرایط آنها را آینده ای نامطمئن و ناشناس در بر می گیرد . دکتر دانش فرد در ادامه به بیان جمله ای از انیشتن پرداخت و از زبان انیشتن گفت : « ما با سطحی از دانش و بصیرت مسائل را حلق کرده ایم و با همان سطح از دانش و بصیرت نمی توانیم مسائل را حل کنیم » سپس افزود : بصیرت و دانش ما گم بوده است که مسائل جدیدی ایجاد شده اند و بنابر این دانش جدیدی باید ایجاد کنیم تا بتوانیم این مسائل را حل نمائیم . وقتی که راجع به بصیرت صحبت می کنیم ، منتظریم که از طریق بصیرت تغییرات عمده و عمیقی ایجاد کنیم ، اگر می خواهیم کارهای بزرگ را در آینده شکل بدهیم باید تابع بصیرت و دانایی باشیم . دکتر دانش فرد بعد از تشریح ابعاد مختلف بصیرت و لزوم آن در تصمیم گیری ها به توضیح نگاه پراگماتیک در مدیریت دانایی پرداخت و گفت : نگاه پراگماتیک یک نگاه تجربه گر است و بدنبال یک تجربه ملموس است . در بعضی از کارکردهای مدیریت نگاه پراگماتیک لازم نیست ولی خود مدیریت یک فعالیتی است که حتما "باید پراگماتیک باشد یعنی باید به دنبال نتیجه باشد . چو اگر به نتیجه دست پیدا نکند و نتیجه ای قابل حصول نباشد ، سازمان را دچار مشکل خواهد نمود . مدیریت دانایی یک نگاه پراگماتیک در فرایندهای خودش دارد که سازمان را با توجه به شرایط و تغییرات آینده حفظ بکند و اجازه ندهد شرایط داخلی و بیرونی طوری بوجود بیاید که سازمان با مشکل مواجه باشد . وی در بحث عوامل تولید ، پول و سرمایه در گذشته به عنوان اولین عامل برشمرد ولی در حال حاضر منابع انسانی را به عنوان مهمترین عامل تولید قلمداد نمود و گفت : امروز می گوئیم انسانها منبع تولید هستند و هر سازمانی که منابع انسانی برتری دارد برای آینده ماندگارتر است . رقابت سازمانها بر روی منابع انسانی است مؤسسات دانش در جوامع جهانی به شدّت گسترش پیدا کرده است . مؤسساتی دانش تولید می کنند اگر ما از دانش آنها استفاده نکنیم در اختیار رقیب ما قرار می گیرد ما بازنده خواهیم بود . وی در ادامه افزود : ما در گذشته ، وقتی می خواستیم سازمان را رشد بدهیم و به تعالی برسانیم ، سازمان را بزرگ می کردیم ، سلسله مراتب را افزون تر می کردیم ، کارمند و فن آوری بیشتری را بکار می گرفتیم و بنابر این روی بزرگ بودن اندازه سازمان تأکید داشتیم . ولی امروزه فضای سازمان ها تغییر کرده است امروز شعارکوچک بودن زیباست مطرح است با حضور مدیریت دانش بار دیگر ساختار سازمانها دستخوش دگرگونی است . منابع قدرت در سازمان ها امروز در سطح پائین سازمان فعال است . کارمندان در هر سطحی مشغول پرورش دانش و اندیشه خود می باشند و دانش و دانایی خودشان را به عنوان یک محصول عرضه می کنند و لذا این طبقه جدید در سازمان ها همانا کارگران دانش هستند . دکتر دانش فرد در پایان به انواع دانشگران اشاره نمود و گفت : طبقه اول کارکنان اصلی

دانش هستند کسانی که در تولید اطلاعات دست دارند. و طبقه دوم سایر کارکنان هستند که شامل همه دانشگرانی می شود که با هر نوع از دانش به شکلی درگیر هستند و از دانش استفاده می نمایند .

مدیریت دانش در شرکت ها

... knowledge management افراد منبع ایده ها و اطلاعات با ارزش هستند محمد علی آذری نیا این روزها مدیران شرکت ها دائماً درباره مدیریت دانش صحبت می کنند اما این عبارت دقیقاً چه معنایی دارد؟ برخی آن را آموزش و برخی دیگر آن را بانک اطلاعات اینترنتی تفسیر می کنند. یکی از شرکت های مشاوره ای، مدیریت دانش را برقراری ارتباط بین آنها که دانشی دارند با کسانی که آن دانش را ندارند و تبدیل دانش شخصی و فردی به دانش سازمانی تعبیر می کند. افراد منبع ایده ها و اطلاعات با ارزش هستند اما معمولاً آن ایده ها و اطلاعات را در خود نگه می دارند. چالش اصلی شرکت ها، یافتن راه هایی برای استخراج آن و به اشتراک گذاشتن آن است. این وظیفه همان کاری است که اکثر نرم افزارهای اینترنتی انجام خواهند داد. در دره سیلیکونی همکاری واژه ای جادویی است. شرکت ها به دلایل گوناگون نیازمند آن هستند که کارکنان بیش از گذشته اطلاعات و ایده های خود را با هم در میان بگذارند. یکی از این دلایل نیاز به نوآوری دائمی و بهتر شدن محصولات قدیمی و یافتن رویه های جدید است. تحقق این امر مستلزم جریان دائمی ایده های جدید است. دلیل دیگر اینکه همانطورکه کارگران در کارخانه های چند دهه پیش برای ساخت ماشین با هم از لحاظ فیزیکی همکاری می کردند، اکنون کارمندان در دفاتر باید برای ارائه بهینه خدمات با هم ارتباط برقرار کرده و همکاری کنند اما تبادل اطلاعات دشوارتر شده است و یکی از دلایل این امر آن است که افرادی که مشغول انجام پروژه ای واحد هستند ممکن است از لحاظ مکانی فاصله بسیار زیادی با هم داشته باشند. گفت وگو های موثر در هنگام استراحت در بوفه شرکت که منبعی بزرگ برای ایده های خوب است می تواند با روش های الکترونیک و از طریق اینترنت و پست الکترونیک صورت گیرد. همچنین کارکنانی که برای تولید خدمتی جدید همکاری می کنند، ممکن است برای شرکت های مختلف کار کنند. با پراکنده شدن کارها بین شرکت های مختلف، بهره گیری از ابزارهای مناسب و موثر همکاری ضروری می شود. مسلماً سال هاست مبادله روزانه اطلاعات در اکثر شرکت ها صورت می گیرد، حتی هنگامی که مراکز و دفاتر شرکت از لحاظ مکانی فاصله زیادی با هم داشته اند. طراحان و دیگر افراد مشغول به فعالیت های مختلف در بعضی از شرکت ها در مناطق گوناگون جغرافیایی زندگی می کنند اما از همان نقطه به همکاری با شرکت ادامه می دهند. اینترنت به این دسته از افراد کمک کرده تا با کارایی و سرعت بالاتر همان فعالیت ها را در بعدی وسیع تر انجام دهند. همچنین با استفاده از این شبکه مبادله و جریان اطلاعات در درون شرکت و بین کسانی که روی یک پروژه کار می کنند تسهیل شده است. بدین ترتیب کارهای گروهی در سطحی بین المللی تشویق می شود و زمینه برای ظهور جوامع افقی در درون شرکت فراهم می شود. اکنون این گروه ها با سهولت می توانند در تمام ساعات شبانه روز و از هر نقطه جهان ایده های خود را با یکدیگر مبادله کنند و در مورد بهترین رویه های کاری به بحث بپردازند. مدیریت همکاری بین افراد به مهارت های خاص نیاز دارد: تاکید کمتر بر موفقیت های فردی و تاکید بالاتر بر کار گروهی. از سوی دیگر همانطور که شرکت ها می توانند از ارائه خدمات اینترنتی در حوزه نیروی انسانی درس هایی فراگیرند و از آن برای ارائه خدمات اینترنتی به مشتری ها استفاده کنند، می توانند از همکاری درون سازمان درس هایی فراگرفته و از آن برای همکاری های بین المللی با دیگر شرکت ها و سازمان ها بهره ببرند. شرکتی که نمی تواند کارکنان خود را به همکاری موثر و روان با هم متقاعد کند، به احتمال زیاد نخواهد توانست دیگر شرکت ها را به همکاری با خود فراخواند. همکاری موثر و کارا به ساختار مناسب نیاز دارد، ساختاری که به جای تشویق تک روها، به افرادی که در کار گروهی موفق هستند پاداش می دهد اما انگیزه هایی که افراد را به کار گروهی تشویق می کند، تنها مالی نیستند. به گفته آلن مک کورماک از دانشکده تجارت هاروارد

یکی از جالب ترین و الهام بخش ترین الگو های همکاری ایجاد نرم افزاری Open-Source نظیر لینوکس است.با تغییر ساختار متمرکز شرکت ها و انجام مراحل مختلف یک پروژه در مناطق گوناگون جغرافیایی، دیگر کارها در یک جا و توسط یک گروه متمرکز انجام نمی شود. بلکه گروه هایی که باید با هم ارتباط دائمی و موثر داشته باشند، کارهای یک پروژه را انجام می دهند. به همین دلیل وجود ابزار ارتباطی نظیر اینترنت و شبکه های مشابه بسیار ضروری است. از طرف دیگر نوآوری دیگر تنها توسط بخش تحقیق و توسعه یک شرکت صورت نمی گیرد بلکه با همکاری شبکه ای از شرکت ها که هر یک روی بخش خاصی از پروژه کار می کنند، به وجود می آید. از سوی دیگر شرکت ها باید بتوانند برای کسب سود روی ایده های کارکنان خود حساب کنند. شرکت های فعال در زمینه بیوتکنولوژی از سال ها پیش راه هایی را برای اعطای بخشی از سود در ازای تحقیقات به کارکنان یافته اند. در حال حاضر شرکت IBM طرحی را اجرا می کند که طبق آن به ایده های خوب پاداش داده می شود. دریافت امتیاز انحصاری، پاداش مالی به همراه دارد. نوشتن مقالات علمی نیز به همین ترتیب سودی را برای نویسنده به همراه دارد. این شرکت همچنین سعی دارد راهی را بیابد تا طبق آن افراد تشویق شوند و ایده های خود را وارد بانک اطلاعات علمی شرکت کنند. IBM این کار را با دادن پاداش به افرادی که ایده هایشان مکرراً مورد استفاده قرار می گیرد یا کسانی که ایده های جدید را به شیوه های خوب طبقه بندی می کنند، انجام می دهد. همچنین مشاوران برای خلق و مبادله ایده های خوب پاداش می گیرند. – متفرق اما متحد بخش عمده همکاری هایی که هر روز در شرکت ها صورت می گیرد، شکلی یکنواخت دارد اما هنگامی که افراد در مناطق مختلف جغرافیایی هستند یا برای شرکت های مختلف کار می کنند، هماهنگ کردن فعالیت های آنها گاه بسیار وقت گیر است. مطلع ماندن از اینکه چه کسی کدام بخش از کار را انجام داده ضروری است زیرا در این حالت در صورتی که مشکلی پدید آید، بدون معطلی نقطه ضعف مشخص می شود و می توان راهی را برای آن یافت. تمام انواع جدید ابزارهای همکاری به کارکنان اجازه می دهد روی یک پروژه با هم مشارکت کنند. برای مثال می توانند سایتی مشترک را تاسیس کرده و هر یک مطالب جدید در آن درج کنند. بدین ترتیب به شیوه وقت گیر ارسال مداوم نامه های الکترونیک نیازی نیست. برخی از شرکت ها محلی را در سایت خود در نظر می گیرند که افراد مشغول به کار روی یک پروژه می توانند اسناد، برنامه ها، ایده ها و... را در آن وارد کنند. شرکت فورد از همین شیوه استفاده می کند. این تکنولوژی هنگامی به وجود آمد و مورد استفاده قرار گرفت که گروه هایی در سوئد، بریتانیا و ایالات متحده برای تحت تملک در آوردن شرکت ولوو در تلاش بودند. پس از آن از همین شیوه در خرید شرکت لندروور استفاده شد. کارکنان برای بازبینی هر مرحله از کار می توانند از سیستم پیام فوری استفاده کنند. مدیر بخش سیستم های مدیریت در شرکت فورد می گوید مزیت شیوه بهره گیری از e-room این است که سیستم طوری است که افراد هنگامی که مناسب شان است از آن استفاده می کنند. این افراد همواره به روز هستند و در واقع فعالیت فیزیکی جای خود را به استفاده از نرم افزار داده است.در حال حاضر بعضی از شرکت ها شکل های پیشرفته تر این نرم افزارها را تولید می کنند. شرکت Firedrop مستقر در کالیفرنیا، نرم افزاری به نام Zaplet طراحی کرده که شبیه یک نامه الکترونیک وارد صندوق پستی الکترونیک شما می شود اما هنگامی که آن را باز می کنید، پنجره ای روی سرور یا کامپیوتر مرکزی باز می کند. بدین ترتیب اطلاعاتی را که شما می بینید همان اطلاعات روی سرور است بنابراین همواره تازه ترین اطلاعات در اختیار شما قرار دارد. با بهره گیری از تکنولوژی های مرتبط و مشابه در حال حاضر مدیران می توانند در بخش های مختلف مثلاً ـ استخدام با سهولت بیشتر و سرعت بالاتر به امور رسیدگی کنند. این مدیران هر روز با تعداد زیادی درخواست که به صورت الکترونیک به دست شان می رسد روبه رو هستند. پس از رسیدگی به هر یک، موارد مناسب را برای مدیران ارشد ارسال می کنند. آنگاه مدیران تصمیم می گیرند با کدام فرد ملاقات حضوری داشته باشند. سپس از طریق تلفن با متقاضیان انتخاب شده تماس گرفته می شود تا قرار مصاحبه گذاشته شود. بسیاری از مشاوران و شرکت های فعال در حوزه تکنولوژی های مشابه امیدوارند به شرکت های مختلف، شیوه های همکاری بهتر را آموزش

دهنـد. مدیر بخش بازاریابی بین المللی و استراتژی شـرکت Peoplesoft معتقد است ابزارهای موثر برای ارتقای سـطح همکاری بایـد بر اینـترنت مبتنی باشـند. اسـتانداردهای شـفاف اینـترنت بـاعث می شود همکـاری هر فرد بـا فرد دیگر بسـیار آسـان تر صورت گیرد.بسـیاری از محققان معتقدند ابزارهای نرم افزاری در آینده به مدیران و نیز تمام عناصـر و عوامل انسانی شرکت اجازه می دهد بـا سـهولت و کـارایی بالاـ به مبادله اطلاعات با هم بپردازنـد. این تکنولوژی ها سـرعت کار را بالا برده و احتیاج به نیروی انسانی را کاهش می دهد. بدون شک ابزارهای جدید، مشتری ها و عرضه کنندگان را در یک شـبکه بزرگ همکاری قرار می دهد. در حال حاضـر برخی از این ابزارها هنوز وارد بازار نشده اند. اکثر شرکت ها هنوز در حال کشف نحوه انجام کارها از طریق اینترنت هستند اما از هم اکنون مشـخص است فراگیر شـدن این ابزارها، فرآینـدی زمان بر بوده و کارها آن طوری که بعضـی تحلیلگران پیش بینی می کنند، آسان نخواهد بود. * منبع: روزنامه سرمایه

مدیریت دانش و سرمایه های انسانی

۲۸ مقاله تخصصـی؛ مـدیریت دانش و سـرمایه های انسانی... knowledge management مـدیریت دانش و رقابت پذیری تجـاری علی رضـا چیت سازیان چکیـده: مـدیریت دانش و حیطه های مربوط به آن بر این واقعیت تاکیـد دارنـد که در فضای اقتصاد نوین جهانی، دستیابی به مزیت رقابتی پایـدار درگرو ظرفیت و توانایی سازمان در توسعه و اسـتفاده صـحیح از منابع مبتنی بر دانش سازمـان است. البته تمامی منابع سازمانی از اهمیت یکسانی برای دستیابی به این مزیت رقابتی برخوردار نیسـتند. این مقاله می کوشـد تا چهارچوبی جامع جهت تجزیه و تحلیل سـرمایه انسانی در سه حوزه مـدیریت دانش، سـرمایه فکری و مدیریت استراتژیک منـابع انسانی در جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایـدار ارائه کنـد. در نهایت باارائه ماتریسـی با دو بعـد ارزش استراتژیک و منحصـر به‌فرد بودن سـرمایه فکری، دانش را به چهـار گروه ویژه، عـادی، محوری و الزامی تقسـیم و راهکارهای لازم را جهت بهره گیری از این سـرمایه های انسانی ارائه می کنـد.مقدمهشایـد کنترل و نظام‌منـد ساختن منابع انسانی از کنترل سایر منابع و شـئون دیگر سازمان دشـوارتر باشـد. مـدیران به‌طـور سـنتی استراتژی‌هـای رقـابتی خود را بر عوامـل دیگر سازمـانی ماننـد: تکنولوژی محصول و فراینـد، بخشـهای خـاص بـازار، دسترسـی به منـابع مـالی و یـا صـرفه جویی به مقیـاس بنیان می نهادنـد. در محیط کسب و کار کنونی که با ویژگیهـایی چون جهـانی شـدن بـازار، تشدیـد رقـابت و نرخ بالای تغییرات در فناوری شـناخته می‌شود، داراییهای ملموس (همچون سرمـایه، زمین، مواد اولیه و ...) بـاعث ایجـاد مزیتهـای رقـابتی پایـدار برای سازمان نمی شونـد. سازمانهای امروزی بایستی پایه های مزیت رقـابتی پایـدار خود را بر داراییهـای نـاملموس و سـرمایه های فکری خود بنا نهنـد. این امر به ویژه درمورد صـنایعی، خـدمات اطلاعاتی و نرم افزاری که بر پایه دانش بنا نهاده شـده انـد بیشتر صـدق می کند. مزیت رقابتی بیش از پیش، از دانایی نیروی انسانی نشأت می گیرد و سـرمایه انسانی نقش مهمتری نسبت به سرمایه فیزیکی و یا مالی در تعیین رهبران بازار دارد. با توجه به مطالبی که گفته شد و توجه به این حقیقت که دانش، تواناییها و مهارتهای کارکنان، یکی از مهم‌ترین و قابل تجدید شونده ترین منابعی اسـت که سازمان می تواند در مدیریت استراتژیک خود از آن مزیت کسب کند، این سـرمایه سازمانی بیش از هر زمان دیگر حائز اهمیت شـده است.این مقـاله در پی این است تا چهار چوبی جهت تجزیه و تحلیل سـرمایه انسانی سازمان ارائه دهـد.این چارچوب بر مبنای ترکیبی از سه مفهوم در ادبیـات مـدیریت استراتژیک بنیان نهاده شـده است: مـدیریت دانش، سـرمایه فکری و مـدیریت استراتژیک منـابع انسانی. در بخش نخست به اهمیت دانش سازمانی جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایـدار و نیز مراحل مختلف مـدیریت دانش در سازمـان پرداخته می شود. در بخش بعـد، اهمیت استراتژیـک سـرمایه انسـانی، بررسـی شـده و چارچوبی مفهومی جهت بررسـی سرمـایه انسـانی ارائه می شود. در این بخش ابعاد و حالات گوناگون سـرمایه انسانی در یک ماتریس دو بخشـی از حیث منحصـر به فرد بودن و ارزش استراتژیک بیان شده است. بر اساس این ماتریس ، سرمایه انسانی در قالب چهار دسته ویژه، بومی عادی، محوری

و سرمایه انسانی الزامی دسته بندی و در نهایت نتایج حاصل از یافته های این تحقیق بررسی می‌شود. مدیریت دانش و رقابت پذیری تجارینگاه مبتنی بر منابع، این امکان را به ما می‌دهد تا روش استفاده و ترکیب منابع توسط سازمان، عوامل دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و ماهیت منابع مورد استفاده سازمان را به خوبی درک کنیم. در نگاه این تئوری، سازمان به عنوان محل ذخیره منابع منحصر به‌فرد ولی با ویژگیها و ماهیتهایی متفاوت از یکدیگر است. منابع سازمانی، در واقع داراییهای سازمان هستند که آن رادر جهت طراحی و استقرار استراتژی‌هایی باهدف افزایش بهره وری و کارایی و در نهایت رشد قابلیت رقابت پذیری سازمان توانمند می سازد. اما آیا هر نوع منبع سازمانی و با هر ویژگی، چنین اثری را دارد؟منابع سازمانی جهت ایجاد مزیت رقابتی پایدار بایستی یک‌سری ویژگیهای معینی داشته باشند. به‌عنوان نمونه بارنی (۱۹۹۱ Barney) معتقد است که برای این کار منابع سازمانی بایستی نادر، ارزش آفرین، بدون جایگزین و برای تقلید رقبا، مشکل باشند. همچنین در سال ۱۹۸۹ دیریکس و کول این ویژگیها را برای منابع سازمانی پیشنهاد می کنند:ـ منابع سازمان نبایستی تجاری شود، بلکه بایستی درون خود سازمان طراحی، توسعه و تولید شوند.ـ در مقابل پیچیدگیهای اجتماعی محیط بیرونی، نقشی استوار و شایسته ایفا کند.ـ منابع بایستی بر خواسته از مهارتها و تجربیات آموخته سازمانی باشد.ـ بایستی ثابت و پایدار باشد و با سازمان به محکمی گره بخورد.ـ رشد و توسعه آن بر اساس روند گذشته معین شود. یعنی بر مبنای سطح یادگیری، سرمایه گذاری، ارزش سهام و فعالیتهای پیشین رشد یابد.با بررسی ویژگیهای بیان شده به خوبی در می یابیم که دانش سازمانی یکی از منابع سازمانی است که حائز چنین ویژگیهایی است. مدیریت استراتژیک و مدیریت عملیاتیمدیریت دانش سازمانها عنصر اساسی در دستیابی و بقای مزیت رقابتی در سازمان است. مفهوم مدیریت دانش، گونه های متفاوتی از دانش جهت پشتیبانی استراتژی کلان سازمان،ارزیابی وضعیت کنونی مدیریت دانش، انتقال مبانی دانش جاری در سازمان به پایگاههای جدید و قدرتمند دانش و جبران و اصلاح کمبودهای موجود در این حیطه ارائه می کند. در تعریف دیگری از مدیریت دانش، آن را مجموعه ای از فرایندها می دانند که نتیجه این فرایندها توانمند سازی دانش جهت ایفای نقش کلیدی در ایجاد ارزش افزوده و ارزش تولیدی است. گاروین (۱۹۹۴) در این رابطه عقیده دارد که مدیریت دانش تنها شامل فرایندهای خلق، اکتساب و انتقال دانش نیست، بلکه علاوه بر اینها ، عهده دار انعکاس دانشهای جدید در رفتار سازمان نیز هست.تفاوتهایی میان مدیریت استراتژیک و مدیریت عملیاتی در عرصه دانش وجود دارد. مدیریت عملیاتی بیشتر در پی بهره گیری از فناوری کامپیوتر در جهت سازماندهی و نظام مند ساختن دریافت و صدور اطلاعات و دانش از سوی کارکنان است، در حالی که مدیریت استراتژیک (مراجعه شود به شکل شماره ۱) فرایندی است که دانش سازمان را به موارد زیر مرتبط می سازد: ـ نوع طراحی ساختار سازمانی در جهت گسترش و ارتقای دانشـ استراتژی سازمانـ رشد و توسعه تخصصهای دانشهر سازمانی که در پی ایجاد نوآوریها و ابتکاراتی در مدیریت دانش خود باشد، بایستی یک‌سری اهداف اساسی که البته با کمک سایر اهداف سازمانی تکمیل می شود، برای دانش مدیریت سازمانی تدوین کند. این سازمان بایستی از کارایی اهدافشان در زمینه نوآوریهای مدیریت دانش و منافع حاصل از آن (که معمولاًـ غیر مستقیم هستند) و در نهایت ارتباط میان عایدات مالی شرکت و دانش سازمانی ارزیابی صحیحی داشته باشد که البته این کار دشواری است.گامهای مدیریت دانشاهدافی که استراتژی سازمانی از رهگذر مدیریت دانش دنبال می کند با اجرای چهار گام اساسی به‌دست می آید که در حقیقت گامهای فرایند مدیریت دانش را تشکیل می‌دهند:۱ـ ایجاد و یا گرد آوری دانش۲ـ ساختار دهی و ارزش بخشی به دانش جمع آوری شده۳ـ انتقال و تبادل دانش۴ـ ایجاد ساز و کارهای مناسب جهت بهره گیری و استفاده مجدد از این دانش چه در بعد فرد و چه در قالب گروههای درون سازمانی.دستیابی به چنین اهدافی تنها از طریق بهره گیری از ابزارهای مدیریت دانش امکان پذیر است. فناوری که دانش را گسترش می‌دهد و امکان زایش و رشد دانش را فراهم می کند و کد گذاری و انتقال این داراییها را امکانپذیر می کند، از جمله ابزارهای مدیریت دانش است. این امر باعث ارتقای فراگردهای مرتبط با دانش در سازمان می شود. البته در این راه شایسته است به نظر راگلس (۱۹۹۷) که اعتقاد دارد تمامی ابزارهای

مدیریت دانش کامپیوتری شده نیستند، توجه کرد. وی ابزارهای مدیریت دانش را به سه دسته تقسیم کرده است و میان آنها تمایز قائل می‌شود:۱ـ برخی ابزارها مخصوص تولید و تنظیم دانش است. این ابزارها یکی از عوامل کلیدی کارایی و خودکفایی بلند مدت سازمان بوده و باعث رقابت پذیری آن می شوند. این دسته شامل خلق یک ایده جدید، طراحی مدلهایی نو، ترکیب و تلفیق رشته های علمی گوناگون و در نهایت توسعه فراگردهای جدید در سازمان است.۲ـ کاربرد این دسته از ابزارها در نظام بخشی و کدگذاری دانش است. در واقع چون داراییهای غیر ملموس (مانند دانش، اطلاعات و ...) برخلاف داراییهای ملموس ـ در صورت عدم استفاده هیچ ارزش ذاتی ندارند، بایستی قابل دسترس برای افراد درون و بیرون سازمان باشد. این دسته از ابزارها اجازه می دهد تا دانش به قابلیت دسترسی همگانی و انتقال میان افراد و سازمانها دست یابد.۳ـ دسته سوم ابزارهایی هستند که جهت تسهیم دانش هستند. این ابزارها با سه مانع مهم روبرویند که عبارتند از:الف) اختلاف و فاصله زمانی، چه از بعد تاریخی (که بر می گردد به حافظه سازمانی) و چه در زمان حال (چون در زمان حال نیز مشکلاتی در هماهنگی بین برنامه های زمانی افراد جهت یافتن زمانی مشترک مناسب میان آنها برای مبادله مطلوب دانش وجود دارد).ب) بعد و فاصله مکانیج) محدودیتهای اجتماعی. تفاوتهای سلسله مراتبی میان افراد، متفاوت بودن تخصص و حیطه عمل افراد و نیز اختلافات فرهنگی باعث محدود شدن فهم مشترک میان افراد می شود.البته برخی سازمانها مانند موسسه آموزشی روت (Root) ابزارهایی مانند فرایند نقشه آموزشی را ایجاد کرده و در شرکتهای بوئینگ، پپسی کولا، بیمه آستیت جهت تسهیل ترجمان اجتماعی دانش استقرار داده است. این ابزارها، برنامه های سطح سازمان را به ایده هایی واضح و روشن برای کارکنان و یا حتی به اهداف و فعالیتهای ریزتری که باعث موفقیت سازمانی می شود تبدل می‌کنند و همچنین باب تبادل نظرات راجع به این نقشه های یادگیری در خلال ماههای استقرار آن را می‌گشاید. سرمایه انسانی و رقابت پذیری سازمانی تا کنون به بررسی اهمیت دانش، طبقه بندیهای آن، ابزارها و مدیریت آن در سازمان پرداخته شد. از این پس در پی طبقه بندی و به تبع آن بهره گیری مزیت رقابتی از دانش و سرمایه فکری سازمان هستیم. در ادامه از مفهومی به نام سرمایه انسانی بهره جسته ایم که منظور از آن دانش، مهارتها و اطلاعات موجود در میان نیروی انسانی سازمان است. در دیدگاه مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تمامی دانش و مهارت موجود در سازمان، استراتژیک محسوب نمی شوند. پس تعیین انواع سرمایه انسانی موجود در سازمان و اینکه چگونه می توانند به‌عنوان منبعی برای ایجاد مزیت رقابتی محسوب شوند، اولین گام در این راه است. در ادامه به تجزیه و تحلیل توان بالقوه استراتژیک سرمایه انسانی سازمان از دو بعد ارزش و منحصر به‌فرد بودن می پردازیم.با نگاهی مبتنی بر منابع به سازمان در می یابیم که منابع تنها زمانی برای ما ارزشمند هستند که باعث رشد کارایی شده و امکان سرمایه گذاری در فرصتها و مقابله با تهدیدات را برای ما ایجاد کنند. پس در این نگاه، سرمایه انسانی سازمان از طریق همکاری در کاهش هزینه ها یا بهبود خدمات و محصول برای مشتریان، ارزش آفرینی می کند.از سوی دیگر کولیس و مونت گومری اعتقاد دارند (در فضای مدیریت استراتژیک) اهمیت سرمایه انسانی به میزان خلق و ایجاد تمایز رقابتی برای شرکت بستگی دارد. با نگاهی اقتصادی، تئوری مبادله ـ هزینه بیان می دارد که سازمان زمانی مزیت رقابتی به‌دست می آورد که دارای منابعی مخصوص خود سازمان باشد، به‌نحوی که هیچکدام از رقبا نتوانند از این منابع کپی بردارند. لذا ماهیت منحصر به‌فرد سرمایه انسانی هر سازمان، باعث می شود تا سازمانها منابع سازمانی خود را در زمینه های مدیریت استفاده و سرمایه گذاری کنند. این کار کاهش ریسک و سرمایه گذاری در پتانسیل های بالقوه بهره وری و تولیدی سازمان را در پی خواهد داشت. از کنار هم قرار دادن دو عامل منحصر به فرد بودن و ارزش استراتژیک سرمایه انسانی ماتریسی تشکیل شده است. این ماتریس چهارچوبی مفهومی برای دسته بندی انواع متفاوت سرمایه انسانی موجود در سازمان و نیز مدیریت آنها جهت بهره گیری بیشتر در سازمان، ارائه می دهد.در حقیقت این چهارچوب بر این نکته تاکید دارد که برای مدیریت انواع متفاوت از دانش و سرمایه انسانی موجود در سازمان، ما به سیستمهایی متفاوت در مدیریت منابع انسانی نیاز داریم، به نحوی که استفاده از یک سیستم واحد در مدیریت منابع انسانی پیامدی

جز کاهش بهره وری در سازمان را در پی نخواهـد داشت. ذکر مجدد این نکته لازم است که منظور از سـرمایه انسانی در این مدل، دانش مهارتها و اطلاعات نیروی انسانی سازمان است. ۱ـ سرمایه انسانی ویژهاولین نوع از سرمایه انسانی منحصر بفرد و ویژه است، اما چندان در ارزش آفرینی برای مشتریان توانایی ندارد. این نوع از سـرمایه انسانی منبعی بالقوه برای ایجاد تمایز نسبت به رقباست، زیرا منبع انحصـاری و ویژه خودسازمان است. پس مهمترین کار، فهم این مطلب است که چگونه سازمان می توانـد با حفظ منحصـر بفرد بودن این سـرمایه انسانی آن را توسعه و گسترش دهد.در طول این سالها، بسیاری از سازمانهای نوآور، به بهره گیری، حمایت و توسـعه این نوع سرمایه انسانی ویژه جهت نوآوری در سازمان خود پرداخته انـد. اما با توجه به تمرکز سازمانها به کاهش هزینه ها درکوتاه مـدت، برخی از سازمانها پس از تحلیل ارزش سـرمایه انسانی ویژه، تصـمیم گرفتنـد که در این نوع سـرمایه انسانی سـرمایه گـذاری نکننـد. از این رو مـدیران سـرمایه انسانی بر سـر دو راهی تصـمیم در مورد سـرمایه انسانی ویژه قرار گرفته انـد. از یک سـو بایستی از سـرمایه گذاری بیش از حد در سـرمایه انسانی ویژه بهدلیل محدودیتهای بودجه در کوتاه مدت بپرهیزند، ازسوی دیگر در یک دید بلند مدت بایستی با پرورش این سـرمایه رقابت پذیری سازمان را تضـمین کنند. «اسنل» جهت حل این پارادکس و افزایش ارزش آفرینی سـرمایه انسانی ویژه، پیشـنهاد برقراری ارتباط میان سـرمایه انسانی با سایر گونه های سـرمایه انسانی مانند سرمایه های رابطه ای و سازمـانی را ارائه کرد. جهت همـاهنگی و همکاری بیشتر میان این گونه سـرمایه‌های فکری، سازمانها بایستی سیسـتم‌های منـابع انسـانی خود را بر مبنـای تشـریک مسـاعی جهت توسـعه روابـط افقی، برنامه مبادله اطلاعات، تشویقهای گروهی و تیم سازی گردش شغلی بنا نهند.۲ـ سـرمایه انسـانی بومی عـادی بخش دوم ماتریس سـرمایه انسانی بومی عادی سازمان را بیان می دارد که نه ارزش آفرینی چندانی برای مشتریان دارد و نه در نوع خود برای سازمان منحصر بفرد و خیلی ویژه است.بسیاری از سازمانها اینگونه سرمـایه انسانی خود را بهراحتی پس از مـدتی انجام فعالیت بهدست می آورنـد، پس توجه زیادی در زمینه سـرمایه گـذاری بر روی این نوع سـرمایه انسانی مبذول نمی شود. از دیدگاه اسـنل شاید بهترین رویکرد در مدیریت این گونه سـرمایه انسانی سرمایه گذاری نکردن در این گونه پرسـنل و کارکنـان است.به سـبب اینکه سـرمایه انسانی بومی عادی بیشتر از کارکنان نیمه ماهر یا بـدون مهارت تخصصـی تشـکیل شده و باعث ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان نمی شود، سازمانها بهسوی اتوماسیون و خود کار کردن این دانش و جـایگزینی فنـاوری بـه جـای ایـن بخش از نیروی انسـانی سـوق داده می شونـد. همچنیـن ممکن است در صـورت اثربخش بـودن بازارهای سرمایه انسانی بومی عادی، سازمانها جهت کاهش هزینه های اداری خود، این نیروی انسانی خود را از بیرون سازمان (و از طریق برون سپاری) تامین کنند. در حقیقت بهره گیری از منابع خارجی در این نوع نیروی انسانی این امکان را به سازمان می دهد تا هزینه های نیروی انسانی را کاهش و انعطاف پذیری و تمرکز بر توسعه سرمایه انسانی با قابلیتهای بیشتر جهت ایجاد مزیت رقابتی را افزایش دهد.۳ـ سـرمایه انسـان محوری زمانی که سـرمایه انسانی ارزش آفرین و منحصـر بفرد باشـد برای سازمان منافع استراتژیکی ایجاد می‌کند، که البته توسـعه و اسـتقرار این سـرمایه انسانی باعث افزایش هزینه‌های اداری و بوروکراتیک می‌شود. انگیزه سازمانها در سـرمایه گذاری و توسـعه این نوع از سرمایه انسانی، بیشینه کردن پتانسیل ارزش آفرینی سازمانی و ایجاد ویژگیهای متمایز کننده در درون سازمان است. بنابراین برای دستیابی به چنین هدفی، سازمانها سیسـتمهای منابع انسانی مبتنی بر تعهد را درون خود اسـتقرار می دهنـد. این سیسـتمها روی توسـعه درونی مهارتها و روابط بلنـد مـدت سازمانی تکیه دارنـد. ازجمله اقـدامات و ویژگی های این سیسـتم ها عبارتست از:ـ بنا نهادن تصـمیمات جـذب نیرو با تکیه بر توان کارکنان (از جمله توانایی شـناختی و اسـتعدادها و ...) و با توجه به مهارت و دانش کنونی آنها.ـ برنامه آموزشـی جامع جهت گسترش مهارتهای منحصـر بفرد سازمانی در بین کارکنانـ برنامه هـای اجتمـاعی کردن کارکنانـ غنای مشاغل سازمانیـ و ایجاد مسـیرهای ارتقای شـغلی میان بخشـی، جهت ترغیب کارکنان به مبادله اطلاعات و تولید دانش ویژه سازمانیهمچنین می توان از سیسـتمهای پرداخت مبتنی بر مهارت و ارزیابی عملکرد توسعه ای کارکنان جهت تسهیل فرایند رشد و توسعه دانش و شایستگیهای ویژه سازمانی بهره جست.۴ـ سرمایه انسانی الزامیسرمایه انسانی الزامی گرچه

ارزش آفرین است ولی منحصر به فرد و ویژه خود سازمان نیست. بنابراین تصـمیماتی که برای سرمایه گذاری در این نوع از سرمایه انسانی اتخاذ می شود با سرمایه محوری و دیگر موارد متفاوت است. سرمایه انسانی الزامی ویژه یک سازمان خاص نبوده و کارکنان (حائز این سـرمایه) در یک محـدوده معین آزادنـد و ابتکار عمل دارنـد تا هر سازمانی که منافع بیشتری بر ایشان ایجاد می کند، این استعداد و ارزش آفرینی خود را در آن صـرف کننـد و در واقع بفروشـند. به سـبب سـهولت و امکـان این جابجـایی نیروی انسـانی، تئوری سـرمایه انسانی می گوید که سازمانها چندان مایل در سـرمایه گذاری در این نوع از سـرمایه انسانی نیسـتند. بنابراین سازمانها جهت بهره گیری از نیروی انسانی با توانایی بالقوه و مهارتهای لازم برای دستیابی سـریع به بهره وری بالا، تنها کافی است به انتخاب صحیـح نیروی انسانی بپردازنـد.این سازمانها برای بهره گیری سـریع از مزایای اسـتعدادهای ارزش آفرین این کارکنان این افراد را با پرداخت معـادل یا بیشتر از نرخ بازار، اسـتخدام می‌کننـد و به کار می گیرنـد. این‌گونه اقـدامات باعث تعریف یک سیسـتم مبتنی بر بـازار در منابع انسانی می شود. با این وجود در برخی موارد فرصت جهش به گوشه راست بالای جـدول (سـرمایه انسانی محوری و ارتقای سـرمایه انسانی به بهترین شکل) وجود دارد. پس می توان سرمایه انسانی عادی را از طریق منحصر به‌فرد کردن برای سازمان و سـرمایه گذاری در توسـعه مهارتهای افراد سازمان، درجهت خلق ارزش استراتژیک هدایت کرد.نتیجه‌گیریدر این مقاله کوشیدیم تـا چهـارچوبی جـامعه ارائه شود تـا تحقیقـات اخیر و نظریـات پیرامون مـدیریت دانش، سـرمایه انسانی و مـدیریت استراتژیک منابع انسـانی در جهت تجزیه و تحلیـل دانش موجود در سرمایه انسـانی را به هم مرتبـط کنیم و در نهایت، این سـرمایه از ترکیب دو بعد ارزش استراتژیـک و منحصـر به‌فرد بودن معرفی شونـد. تـا پیش از این، تمرکز ادبیـات موضوع این وادی بیشتر روی سـرمایه انسانی محوری و ویژه بوده و به دو گونه دیگر توجه کمتری مبذول شده است. ولی در هر حال سازمان بایستی تمامی مجموعه ها و سیستم سرمایه انسانی خود را مدیریت کند، چون دسترسـی به اهداف سازمانی از طریق برایند فعالیتهای انواع این سرمایـه‌های انسانی امکان پـذیر است. بـدین منظور اشاره شـد که برای گونه‌های مختلف سـرمایه انسانی، سیسـتم های متفاوت منابع انسانی مورد نیـاز است و به‌کـارگیری یک سیسـتم باعث کاهش بهره وری می شود.به‌علاوه سازمانها بایستی توجه خود را به انواع دیگر دانش ماننـد سـرمایه اجتماعی و سـرمایه سازمانی نیز مبـذول کننـد. پس می‌طلبـد تا محققان پژوهشـهایی پیرامون نحوه ترکیب دانش متفاوت در سازمان (انسـانی، اجتمـاعی و سازمانی) جهت رسـیدن به مزیت رقابتی انجام دهنـد.در فضای اقتصاد نوین سازمانها در یک محیط پیچیـده و پویـا بـا هم به رقـابت می‌پردازنـد که منحصـر به‌فردبودن و ارزش آفرینی دانش در سازمـان بـاعث ایجـاد استراتژیهای رقابتی در این محیـط می‌شود.به‌عنوان مثـال شـرکت فـدرال اکسپرس دریـافت که می توانـد از دانش راننـدگان خود پیرامون جاده ها و مشتریان ، مزیتی رقابتی برای خود ایجاد کنـد. بنابراین شـرکت این اجازه را به رانندگان خود داد تا آنها جاده های خود را معین و زمانبندی و سریع این تغییرات را ایجاد کنند. همچنین شـرکت مشتریان را از چنین خدماتی آگاه کرده و بدین ترتیب از سـرمایه انسانی شـرکت برای منحصـــربه‌فرد شـــدن فعـــالیت خـــود بهره جســـت. منبـــع: KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS: A FRAMEWORK FOR HUMAN CAPITAL ANALYSIS, FESUS RODRIGUEZ, PATRICIA DE PABLOS, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL ۳, NO۳, P ۸۲-۹۱.

شباهتها و تفاوت‌های مدیریت دانش و مدیریت کیفیت جامع

شرح داده شـده است. علت انتخـاب این دو موضوع برای مقایسه با یکـدیگر آن است که شـباهتهای بسـیاری میان مـدیریت دانش و مـدیریت کیفیت جـامع وجود دارد به برخی از این شـباهتها و تفاوتهـا اشـاره می‌شود . شـباهت هـا ۱- جهت گیری نتایـج کارهـا در TQM ، تعالی برابر با دستیابی به نتایجی است که ذی‌نفعان سازمان شامل کارکنان ، مشتریان ، تامین کننـدگان ، اجتماع را خشـنود

کنـد . تاکیـد مـدیریت دانش ، بر آن است که چگونه دانش سازمـانی از راهبرد یا استراتژی کسب و کار حمایت و پشتیبانی کنـد (ماننـد حمـایت از راهبرد خشـنود کردن ذی‌نفعان) و تنها، توجه خود را به چگونگی خشـنود کردن ذی‌نفعان متمرکز نمی کنـد . ۲- مدیریت مبتنی بر افراد TQM ، شامل دانسـتن آنچه که بایـد انجام گیرد ، چگونگی انجام آن و گرفتن بازخورد از عملکرد است تا افراد برای برعهـده گرفتن مسـئولیت کیفیت کارهـای خـود ، انگیزه لازم را داشـته باشـند. تعـالی کسب و کـار از طریق همکـاری و مشارکت کارکنان تحقق می‌پـذیرد و بیشـینه می شود . بنابراین نقش افراد در TQM ، اساسـی است . در مدیریت دانش ، بخشی از دانش در ذهن افراد نهفته است و سازمانهـا نمی‌تواننـد افراد را وادار به تسـهیم این دانش با سایرین کننـد . بلکه سازمانها تنها قادر به ایجـاد محیطی حمایت کننـده برای تسـهیم و خلق دانش هسـتند تا افراد داوطلبانه و به دور از هر گونه اجبار دانش خود را در اختیار سـایرین گذارنـد و از دانش دیگران هـم بهره‌منـد شونـد پس در مـدیریت دانش هم ، نقش افراد ضـروری است . ۳- کـار تیمی در TQM، کار گروهی فرصتی را برای افراد فراهم می کنـد تا از طریق کار کردن با یکدیگر، به کیفیت جامع دست یابند . افرادی که دارای تمایـل به انجـام کارهـای فردی هسـتند ، بنـدرت از کارهـای انجام شـده توسط دیگران مطلع می شونـد . تحت این شـرایط ، کارکنـان تک رو (Solo-workers)، نسبت به کیفیت نازلی که خود هم مسبب آن بوده‌انـد ، آگاه نمی شونـد .حال آنکه در صورتی که افراد در قالب دست‌یابی به هـدفهای مشترک در کنار هم جمع شوند ، ایجاد بهبود در کیفیت در ورای دیوارهای بلندی که واحدهای گوناگون سازمان را از هم جدا می کند ، آسانتر خواهد بود . در مدیریت دانش ، تاکید بیش از حد بر عملکرد فردی ، منجر به کـاهش تمایـل کارکنـان به تسـهیم دانش بـا دیگران می شود در این حـالت ، فعالیتهای مبتنی بر تسـهیم دانش در سازمان متوقف می شود، زیرا افراد به دلیل ترس از دست دادن قـدرت و جایگاهی که در سازمان به واسـطه دانش خود به دست آورده اند، در تسـهیم دانش خود با دیگران بی میلی از خود نشان می دهنـد و احتمالا از اینکه در موارد بسـیار دانش خود را در اختیار دیگران قرار داده انـد، ولی پاداشـی به آنها تعلق نگرفته است ، احساس ناخشـنودی می کنند .علاوه بر اینها ممکن است، آنها تمایلی از خود برای صـرف زمان و منابع ضروری برای انتقال دانش نشان ندهند. بنابراین می‌توان به صراحت بیان کرد که تاکید بسیار بر کار تیمی به جای عملکرد فردی برای موفقیت طرحهای مدیریت دانش لازم و ضـروری است. ۴- رهبری در TQM ، رهبران با ایجاد اتحاد و انگیزش در افراداز طریق تعیین ماموریت سازمان و تخصـیص منابع ، سمت و سوی شفاف و مشخصی را برای سازمان تعیین می‌کنند و آن را به کارکنـان انتقال می‌دهنـد. در مـدیریت دانش هم ، رهبران از طریق گشودن باب مـذاکره در سازمان پیرامون اهمیت خلق دانش ،تسـهیم و کـاربرد عمومی آن، مشـروعیت لازم را به مـدیریت دانش می‌بخشـند . افزون بر اینهـا ، بازگشت سـرمایه طرحهای مدیریت دانش آنی نیست و معمولا مسـتلزم صـرف زمان بسیارو جلب حمایت و تعهد مدیر ارشد است . در واقع ، رهبری به معنای ایجاد شرایط برای افراد است تا بتوانند به خلق دانش بپردازند و ایجاد این شرایط مستلزم تشویق پذیرش مسئولیت در افراد است . ۵- خشنود کردن مشتریان در TQM، مقصود از مشتریان، مشتریان درونی و بیرونی است . بسیاری از صاحبنظران ، بر زنجیره مشتری – تامین کننـده و نیاز به ایجاد روابط درونی برای ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و خشـنود کردن مشتریان بیرونی تاکیـد کرده‌انـد . خشـنود کردن مشتریـان به معنـای بهـترین بـودن در آن چیزهـایی است که برای مشتریـان دارای بیشـترین اهمیت است و ترجیحـات مشتریان در طی زمان تغییر می‌کنـد . آگاهی داشـتن از این تغییرات و تلاش مسـتمر برای خشـنود کردن مشتریان در حال و آینده از عناصر اساسی مدیریت کیفیت جامع است . تعریف کیفیت (شامل برآورده کردن خواسته های مشتریان) مربوط به مشتریان درونی و در عین حـال بیرونی است . ۶- فرهنـگ سازمان در بحث TQM حرکت به سـمت مدیریت کیفیت جامع در بلند مدت، مسـتلزم، ایجـاد، تغییرات فرهنگی در سازمـان است، بـدین ترتیب که بهبود مسـتمر، از طریق مفروضات و باورهای بنیادین که در بین اعضای سازمان مشترک هسـتند ، بایـد در ذهن افراد نهادینه شود . در غیر این صورت شاهـد آثار گـذرا و کوتاه مدت آن خواهیم بود . در مـدیریت دانش هم ایجاد فرهنگ مبتنی بر دانش از اهمیت اساسـی برخوردار است . بـدین ترتیب که داشـتن نگرش مثبت نسـبت به

دانش و نداشتن هراس از تسهیم آن با دیگران به علت ترس از دست دادن قدرت ، بایـد در مجموعه ارزشها ، باورها، ادراکات و شیوه اندیشیدن افراد گنجانده حک شود . تفاوت ها ۱- بهبود مستمر در TQM، کیفیت جامع را نمی توان به عنوان یک هدف کوتاه مدت، برنامه یا پروژه در نظر گرفت که با رسیدن به هدف خاتمه می یابد بلکه یک نگرش مدیریتی و فرایندی است مبنی براینکه هر قدر یک سازمان، بهبود یابد، رقبای آن نیز در دستیابی به بهبودی پیشروی می کنند وا نتظارات مشتریان هم روز به روز در حال تغییر است . حال آنکه مدیریت دانش، بیش از اینکه بر بهبود مستمر تاکید کند، بر نوآوری متمرکز می شود. هر چند در مدیریت دانش ابزارها و فرصتهایی برای پشتیبانی از انجام دوباره فرایندها (reworking) ارائه می شود، بیشترین منافع عاید شده از مدیریت دانش ، ناشی از نوآوری و خلاقیت است . لازم به ذکر است که بدون ایجاد تغییرات رفتاری ، فرهنگی و سازمانی ، مدیریت کیفیت جامع و مدیریت دانش ، به ثمر نمی نشینند . هر چند در مدیریت دانش ، تاکید بر نوآوری و خلاقیت است ، نمی توان اذعان کرد که در مدیریت دانش، بهبود، اهمیتی ندارد. در واقع، نوآوری و بهبود مستمر ، فرایندهای مکمل یکدیگر هستند . ۲- مدیریت بر مبنای حقیقت در TQM، آگاهی داشتن از سطح عملکرد فعلی محصولات و خدماتی که در دسترس مشتریان و کسب آگاهی از سطح عملکرد کارکنان سازمان ، نخستین گام در جهت حرکت به سمت بهبود است. اگر بدانیم که از کجا می خواهیم آغاز کنیم ، قادر به ارزیابی میزان پیشرفت و بهبودی حاصل شده در فرایندها، محصولات و خدمات خود خواهیم بود . ارائه اطلاعات صحیح به افراد به منظور اتخاذ تصمیمات مبتنی بر حقیقت نسبت به تصمیم گیری بر مبنای احساسات ، از اقدامات ضروری در بهبود مستمر است . هر چند ارزیابی دستاوردهای مدیریت دانش برای حصول اطمینان از دست‌یابی به اهداف آن و جلب حمایت مدیران ارشد در رابطه با طرحهای مدیریت دانش ضروری است ، مدیریت دانش چندان بر ارزیابی بر مبنای حقایق تاکید نمی کند . (Hsu,Shen,۲۰۰۵, p.۳۵۸&۳۵۹) ۳- چرخه حیات در TQM تاکید بر کیفیت یعنی آنچه که مطابق با نیازهای مشتریان باشد ، است . در بحث بهبود کیفیت ، سازمان در یک مسیر مستمر حرکت می کند که آغاز و انجامی ندارد . خواسته های مشتریان روز به روز و لحظه به لحظه در حال تغییر است و سازمان چاره ای مگر بهبود و تغییر کیفیت محصولات و خدمات خود ندارد، گویا کیفیت مسیری بدون پایان است که سازمان در آن به حرکت مستمر خود ادامه می دهد . حال آنکه در مدیریت دانش ، تاکید بر دانشی است که دارای چرخه حیات است . دانش سازمانی روزی خلق می شود ، در برهه ای به تکامل می رسد و پس از چندی به مرحله اضمحلال و نابودی می رسد و چه بسا سازمان در مرحله اضمحلال و فرسودگی آن ناچار باشد ، آنچه را که تا چندی پیش به عنوان اصلی مسلم پذیرفته و در پایگاه داده و ذخایر دانشی خود سازماندهی کرده است، امروز منهدم و از رده خارج و دانش نوینی را جایگزین آن کنـد . (Siemieniuch,Sinclair,۲۰۰۴,p.۸۱) ۴- ابزارها از میان مجموعه ابزارهایی که در مدیریت کیفیت جامع مورد استفاده قرار می گیرند ، می توان به حلقه های کیفیت استانداردها و ایزوها و روشهای کنترل آماری اشاره کرد. حال آنکه ابزارهای مدیریت دانش شامل اجتماعات دانشی ، نقشه دانشی و داراییهای دانشی است . حلقه های کیفیت ، گروههای کوچکی متشکل از کارکنان است که به منظور شناسایی مسائل کیفیتی و تلاش برای صورت بندی راهکارهای بهبود کیفیت تشکیل می شوند اجتماعات دانش هم ، گروههای غیر رسمی از افرادی هستند که به‌منظور انتقال و تسهیم دانش با یکدیگر تشکیل می‌شوند ایجاد نقشه دانش ، به معنی یافتن جایگاهها و محلهای دانش مهم در سازمان و انتشار نوعی فهرست یا تصویری است که آنها را نشان دهد. نقشه دانش، ضمن اشاره به دفاتر و مدارک حاوی دانش، دانشگران و صاحبان دانش را هم معرفی می کنـد . (داونپورت ، پروساک،۱۳۷۹،ص ۱۱۷) داراییهای دانشی مستقل از افرادی هستند که آنها را خلق کرده اند و می توان در سطح وسیعی از آنها برای حل مسائل و ارتقای عملکرد بهره برداری کرد. اینها شامل شایستگیهای کارکنان ، تخصصهای موجود در سازمان ، نام و نشان تجاری، پروانه های اختراع ، روابط سازمان با ذی‌نفعان، منابع انسانی و ... هستند . (Sharma,۲۰۰۴,p.۱۲۶) نتیجه گیری از آنجا که در دنیای امروز، مفاهیم مدیریتی در حال تغییر و تکامل مستمر هستند، به نظر می رسد، در مواردی انجام

مقایسه پیرامون این مفاهیم متفاوت به منظور روشن ساختن هر چه بیشتر ذهن مـدیران، خالی از فایده نباشد. در این مقاله به شباهتها و تفاوتهای مدیریت دانش و مدیریت کیفیت جامع که هر دو ازموضوعات مطرح در دنیای کسب و کار هستند، پرداخته شده است و به ویژه به شباهتهای بسیاری میان آنها اشاره شده است آشکار است که اگر چه مفاهیم مـدیریتی در ظاهر تفاوتهای بسیاری با یکدیگر دارنـد ، در بسیاری موارد در پایه و اساس و مفاهیم پایه و زیر بنایی آنها ، مشابهت‌هایی وجود دارد که عامل پیونـد آنها به‌شمار می رود. منابع : ۱ - Adamson, Ivana(۲۰۰۵), “ Knowledge Management – The Next Generation of TQM? “ Total Quality Management, Vol.۱۶, No. ۸-۹,pp.۹۸۷-۱۰۰۰. ۲- Hoffman James, Hoelscher Mark L., Sherif Karma (۲۰۰۵). ” Social Capital, Knowledge Management and Sustained Superior Performance”. Journal of Knowledge Management .Vol.۹, No.۳, p.۱۷۰-۱۸۲. ۳- Hsu Sheng-Hsun, Shen Huang-Pin (۲۰۰۵), “Knowledge Management and its Relationship with TQM”, Total Quality Management, Vol.۱۶, No. ۳, pp.۳۵۱-۳۶۱. ۴- Perry, Bob (۲۰۰۵), Organization Management and Information Systems, India: CIMA Publication. ۵- Roelof P. Uit Beijerse(۱۹۹۹), “Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualizing a Phenomenon” , Journal of Knowledge Management,Vol.۳, No.۲,pp.۸۹-۱۰۰. ۶- Sharma Pankaj(۲۰۰۴), Knowledge Management, India: APH Publishing Corporation. ۷- Siemieniuch, C.E., Sinclair M.A.(۲۰۰۴), “A framework for organizational readiness for knowledge management “, International Journal of Operations and Productiom Management, Vol.۲۴, No. ۱, pp. ۷۹-۹۸. ۸- Wiig Karl M. (۲۰۰۲), “ New generation knowledge -Management: What May we Expect?” , Knowledge Research Institute Inc. pp.۱-۹. ۹ داونپورت، تـامس اچ، پروساک لارنس (۱۳۷۹)، مدیریت دانش، ترجمه حسـین رحمان سـرشت، تهران: نشـر ساپکو * این مقاله در ماهنامه تدبیر به چاپ رسیده است.

مدیریت دانش یک مبحث جدید در دنیا

مدیریت دانش یک مبحث جدید در دنیا ... knowledge management

مدیریت دانش فرآیند ایجاد، تأیید، ارائه، توزیع و کاربرد دانش است

مـدیریت دانش از مبـاحث روز دنیـا بشـمار می‌رود. مـدیریت دانش فرآینـد ایجـاد، تأییـد، ارائـه، توزیـع و کـاربرد دانش است. این مـدیریت بـا توجه به دانش محوری کنونی در دنیـا به عنوان یکی از راهبردی‌ترین حوزه ها برای افراد و سازمان ها شـناخته می‌شود. امروزه دیگر روشـهای متـداول و پیشـین برای رقـابت و موفقیتهـای فردی و سازمـانی چاره‌سـاز نیسـت و لازم است کـه مـدیران با بهره گیری از روشـهای کارای تملک به سازماندهی، پالایش و اشاعه اطلاعات به هوش تجاری و دانش سازمانی دست یابند که این امر مسـتلزم ذخیره‌سـازی داده‌ها و داده کاوی و تکنولوژی تبادل آن با مـدیریت دانش است. به‌عبارت بهتر، تنها گردآوری اطلاعات

باعث تولید دانش نمی‌شود و تولید دانش مستلزم استفاده از سازوکار منسجمی برای تفسیر و استقرار آن اطلاعات است.

نکته قابل ملاحظه‌ای که در حوزه مدیریت دانش معرفی می‌شود توجه به دانش‌های نامتداول است. در نگاه فعلی تنها اطلاعاتی مانند داده‌ها، اسناد، متون، تصاویر، مکاتبات و یا پست‌های الکترونیکی به چشم می‌آیند؛ در حالیکه دانش نهان منابع انسانی نیز حوزه بسیار ارزشمندی برای سازمانها می‌باشد. لزوم آشنایی عمیق هر فرد و سازمانی با مبحث مدیریت دانش و کوشش در بکارگیری روزمره آن یکی از مشهوداتی است که با شناخت هرچه بیشتر مکشوف خواهد شد.

در مدیریت دانش می‌آموزیم که: مجموعه‌ای از داده‌ها، اطلاعات نیست.

مجموعه ای از اطلاعات، دانش نیست.

مجموعه‌ای از دانش، آگاهی نیست.

مجموعه‌ای از آگاهی، حقیقت نیست.

اطلاعات، دانش، آگاهی و حقیقت چیزی فراتر از گردآوری صرف داده‌ها و مجموعه اجزاست و کل بدست آمده دارای برهم‌افزایی بیشتر از مجموع ساده اجزای تشکیل‌دهنده می‌باشد.

مدیریت دانش فرآیندی است که در آن حافظه سازمانی مشتمل بر اطلاعات و تجربه‌های موجود و تخصص‌ها، رویه ها و روش ها و نحوه جریان اطلاعات، بدرستی شناسایی و مستندسازی و قابل دسترسی و انتقال، توزیع و استفاده می‌شوند و با استفاده از آن امکان رفع موانع و گلوگاه‌ها و حل مسائل و مشکلات و یادگیری و بهبود مستمر و داشتن عملکرد اثر بخشی علاوه بر کارآیی فراهم می گردند.

فرآیندهای مدیریت دانش اعم از ایجاد، بکارگیری، ذخیره و بازیابی و ارتباطات دانش در ارتباط کلی با ارزیابی و هدف گذاری هستند که با پاسخ به سؤالات زیر روشن‌تر خواهند شد:

چگونه دانش فردی خود را شناسایی می کنید؟

چگونه دانش فردی خود را مستندسازی می کنید؟

چگونه دانش فردی خود را ذخیره‌سازی می کنید؟

چگونه مسائل و مشکلات اضطراری را در ذخیره و بازیابی دانش خود لحاظ می کنید؟

همچنن سؤالاتی در ارتباط با فرآیند مدیریت دانش در سازمانها نیز مطرح می‌شود:

سازمان شما چگونه دانش را ذخیره و بازیابی می کند؟

در سازمان شما دانش چگونه شناسایی و شفاف‌سازی می‌شود؟

چه مستنداتی از فرم‌های دانش در سازمان شما وجود دارد؟

موضوعات اضطراری و مسائل تجربه شده در سازمان شما کجا هستند؟

برگرفته از پیام نشریه کانون مهندسان فارغ‌التحصیل دانشکده‌های فنی تبریز

{beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید} "

Knowledge Management—Emerging Perspectives Yes, knowledge management is the hottest subject of the day. The question is: what is this activity called knowledge management, and why is it so important to each and every one of us? The following writings, articles, and links offer some emerging perspectives in response to these .questions. As you read on, you can determine whether it all makes any sense or not

Content Developing a Context

A Continuum

An Example

Extending the Concept

!Knowledge Management: Bah Humbug

The Value of Knowledge Management

References Developing a Context Like water, this rising tide of data can be viewed as an abundant, vital and necessary resource. With enough preparation, we should be able to tap into that reservoir -- and ride the wave -- by utilizing new ways to channel raw data into meaningful information. That information, in turn, can then become the knowledge that leads to wisdom. Les Alberthal[alb۹۵] Before attempting to address the question of knowledge management, it's probably appropriate to develop some perspective regarding this stuff called knowledge, which there seems to be such a desire to manage, really is. Consider this observation made by Neil Fleming[fle۹۶] as a basis for thought .relating to the following diagram

.A collection of data is not information

.A collection of information is not knowledge

.A collection of knowledge is not wisdom

A collection of wisdom is not truth. The idea is that information, knowledge, and wisdom are more than simply collections. Rather, the whole represents more than the sum of its parts and has a synergy of its own. We begin with data, which is just a meaningless point in space and time, without reference to either space or time. It is like an event out of context, a letter out of context, a word out of context. The key concept here being "out of context." And, since it is out of context, it is without a meaningful relation to anything else. When we encounter a piece of data, if it gets our attention at all, our first action is usually to attempt to find a way to attribute meaning to it. We do this by associating it with other things. If I see the number ۵, I can immediately associate it with cardinal numbers and relate it to being greater than ۴ and less than ۶, whether this was implied by this particular

instance or not. If I see a single word, such as "time," there is a tendency to immediately form associations with previous contexts within which I have found "time" to be meaningful. This might be, "being on time," "a stitch in time saves nine," "time never stops," etc. The implication here is that when there is no context, there is little or no meaning. So, we create context but, more often than not, that context is somewhat akin to conjecture, yet it fabricates meaning. That a collection of data is not information, as Neil indicated, implies that a collection of data for which there is no relation between the pieces of data is not information. The pieces of data may represent information, yet whether or not it is information depends on the understanding of the one perceiving the data. I would also tend to say that it depends on the knowledge of the interpreter, but I'm probably getting ahead of myself, since I haven't defined knowledge. What I will say at this point is that the extent of my understanding of the collection of data is dependent on the associations I am able to discern within the collection. And, the associations I am able to discern are dependent on all the associations I have ever been able to realize in the past. Information is quite simply an understanding of the relationships between pieces of data, or between pieces of data and other information. While information entails an understanding of the relations between data, it generally does not provide a foundation for why the data is what it is, nor an indication as to how the data is likely to change over time. Information has a tendency to be relatively static in time and linear in nature. Information is a relationship between data and, quite simply, is what it is, with great dependence on context for its meaning and with little implication for the future. Beyond relation there is pattern[bat۸۸], where pattern is more than simply a relation of relations. Pattern embodies both a consistency and completeness of relations which, to an extent, creates its own context. Pattern also serves as an Archetype[sen۹۰] with both an implied repeatability and predictability. When a pattern relation exists amidst the data and information, the pattern has the potential to represent knowledge. It only becomes knowledge, however, when one is able to realize and understand the patterns and their implications. The patterns representing knowledge have a tendency to be more self-contextualizing. That is, the pattern tends, to a great extent, to create its own context rather than being context dependent to the same extent that information is. A pattern which represents knowledge also provides, when the pattern is understood, a high level of reliability or predictability as to how the pattern will evolve over time, for patterns are seldom static. Patterns which represent knowledge have a completeness to them that

information simply does not contain. Wisdom arises when one understands the foundational principles responsible for the patterns representing knowledge being what they are. And wisdom, even more so than knowledge, tends to create its own context. I have a preference for referring to these foundational principles as eternal truths, yet I find people have a tendency to be somewhat uncomfortable with this labeling. These foundational principles are universal and completely context independent. Of course, this last statement is sort of a redundant word game, for if the principle was context dependent, then it couldn't be universally true now could it? So, in summary the following associations can reasonably be made: Information relates to description, definition, or .(perspective (what, who, when, where

.(Knowledge comprises strategy, practice, method, or approach (how

Wisdom embodies principle, insight, moral, or archetype (why). Now that I have .categories I can get hold of, maybe I can figure out what can be managed

An Example This example uses a bank savings account to show how data, information, knowledge, and wisdom relate to principal, interest rate, and interest. Data: The numbers ۱۰۰ or ۵٪, completely out of context, are just pieces of data. Interest, principal, and interest rate, out of context, are not much more than data as each has multiple meanings which are context dependent. Information: If I establish a bank savings account as the basis for context, then interest, principal, and interest rate become meaningful in that context with specific interpretations. Principal is the amount of money, $۱۰۰, in the savings .account

Interest rate, ۵٪, is the factor used by the bank to compute interest on the principal. Knowledge: If I put $۱۰۰ in my savings account, and the bank pays ۵٪ interest yearly, then at the end of one year the bank will compute the interest of $۵ and add it to my principal and I will have $۱۰۵ in the bank. This pattern represents knowledge, which, when I understand it, allows me to understand how the pattern will evolve over time and the results it will produce. In understanding the pattern, I know, and what I know is knowledge. If I deposit more money in my account, I will earn more interest, while if I withdraw money from my account, I will earn less interest. Wisdom: Getting wisdom out of this is a bit tricky, and is, in fact, founded in systems principles. The principle is that any action which produces a result which encourages more of the same action produces an emergent characteristic called growth. And, nothing grows forever for sooner or later growth runs into limits. If one studied all the individual components of this pattern, which

represents knowledge, they would never discover the emergent characteristic of growth. Only when the pattern connects, interacts, and evolves over time, does the principle exhibit the characteristic of growth. Note: If the mechanics of this diagram are unfamiliar, you can find the basis in Systems Thinking Introduction[bel۹۶] . Now, if this knowledge is valid, why doesn't everyone simply become rich by putting money in a savings account and letting it grow? The answer has to do with the fact that the pattern described above is only a small part of a more elaborate pattern which operates over time. People don't get rich because they either don't put money in a savings account in the first place, or when they do, in time, they find things they need or want more than being rich, so they withdraw money. Withdrawing money depletes the principal and subsequently the interest they earn on that principal. Getting into this any deeper is more of a systems .thinking exercise than is appropriate to pursue here

A Continuum Note that the sequence data -> information -> knowledge -> wisdom represents an emergent continuum. That is, although data is a discrete entity, the progression to information, to knowledge, and finally to wisdom does not occur in discrete stages of development. One progresses along the continuum as one's understanding develops. Everything is relative, and one can have partial understanding of the relations that represent information, partial understanding of the patterns that represent knowledge, and partial understanding of the principles which are the foundation of .wisdom. As the partial understanding stage

Extending the Concept We learn by connecting new information to patterns that we already understand. In doing so, we extend the patterns. So, in my effort to make sense of this continuum, I searched for something to connect it to that already made sense. And, I related it to Csikszentmihalyi's interpretation of complexity. Csikszentmihalyi[csi۹۴] provides a definition of complexity based on the degree to which something is simultaneously differentiated and integrated. His point is that complexity evolves along a corridor and he provides some very interesting examples as to why complexity evolves. The diagram below indicates that what is more highly differentiated and integrated is more complex. While high levels of differentiation without integration promote the complicated, that which is highly integrated, without differentiation, produces mundane. And, it should be rather obvious from personal experience that we tend to avoid the complicated and are uninterested in the mundane. The complexity that exists between these two alternatives is the path we generally find most attractive. On ۴/۲۷/۰۵ Robert

Lamb commented that Csikszentmihalyi's labeling could be is bit clearer if "Differentiation" was replaced by "Many Components" and "Integration" was replaced by Highly Interconnected." Robert also commented that "Common Sense" might be another label for "Mundane." If the mundane is something we seem to avoid paying attention to then "Common Sense" might often be a very appropriate label. Thanks Robert. What I found really interesting was the view that resulted when I dropped this diagram on top of the one at the beginning of this article. It seemed that "Integrated" and "Understanding" immediately correlated to each other. There was also a real awareness that "Context Independence" related to "Differentiated." Overall, the continuum of data to wisdom seemed to correlate exactly to Csikszentmihalyi's model of evolving complexity. I now .end up with a perception that wisdom is sort of simplified complexity

Knowledge Management: Bah Humbug! When I first became interested in knowledge as a concept, and then knowledge management, it was because of the connections I made between my system studies and the data, information, knowledge, and wisdom descriptions already stated. Saying that I became interested is a bit of an understatement as I'm generally either not interested or obsessed, and seldom anywhere in between. Then, after a couple months I managed to catch myself, with the help of Mike Davidson[dav۹۶], as to the indirection I was pursuing. I managed to survive the Formula Fifties, the Sensitive Sixties, the Strategic Seventies, and the Excellent Eighties to exist in the Nanosecond Nineties, and for a time I thought I was headed for the Learning Organizational Oh's of the next decade. The misdirection I was caught up in was a focus on Knowledge Management not as a means, but as an end in itself. Yes, knowledge management is important, and I'll address reasons why shortly. But knowledge management should simply be one of many cooperating means to an end, not the end in itself, unless your job turns out to be corporate knowledge management director or chief knowledge officer. I'm quite sure it will come to this, for in some ways we are predictably consistent. I associate the cause of my indirection with the many companies I have been associated with in the past. These companies had pursued TQM or reengineering, not in support of what they were trying to accomplish, but as ends in themselves because they simply didn't know what they were really trying to accomplish. And, since they didn't know what they were really trying to accomplish, the misdirection was actually a relief, and pursued with a passion&SHY;&SHY;it just didn't get them anywhere in particular. According to Mike Davidson[dav۹۶], and I agree with him, what's really important is:

?Mission: What are we trying to accomplish

?Competition: How do we gain a competitive edge

?Performance: How do we deliver the results

Change: How do we cope with change? As such, knowledge management, and everything else for that matter, is important only to the extent that it enhances an organization's .ability and capacity to deal with, and develop in, these four dimensions

The Value of Knowledge Management In an organizational context, data represents facts or values of results, and relations between data and other relations have the capacity to represent information. Patterns of relations of data and information and other patterns have the capacity to represent knowledge. For the representation to be of any utility it must be understood, and when understood the representation is information or knowledge to the one that understands. Yet, what is the real value of information and knowledge, and what does it mean to manage it? Without associations we have little chance of understanding anything. We understand things based on the associations we are able to discern. If someone says that sales started at $۱۰۰,۰۰۰ per quarter and have been rising ۲۰٪ per quarter for the last four quarters, I am somewhat confident that sales are now about $۲۰۷,۰۰۰ per quarter. I am confident because I know what "rising ۲۰٪ per quarter" means and I can do the math. Yet, if someone asks what sales are apt to be next quarter, I would have to say, "It depends!" I would have to say this because although I have data and information, I have no knowledge. This is a trap that many fall into, because they don't understand that data doesn't predict trends of data. What predicts trends of data is the activity that is responsible for the data. To be able to estimate the sales for next quarter, I would need information about the competition, market size, extent of market saturation, current backlog, customer satisfaction levels associated with current product delivery, current production capacity, the extent of capacity utilization, and a whole host of other things. When I was able to amass sufficient data and information to form a complete pattern that I understood, I would have knowledge, and would then be somewhat comfortable estimating the sales for next quarter. Anything less would be just fantasy! In this example what needs to be managed to create value is the data that defines past results, the data and information associated with the organization, it's market, it's customers, and it's competition, and the patterns which relate all these items to enable a reliable level of predictability of the future.What I would refer to as knowledge management would be the capture, retention, and reuse of the foundation for

imparting an understanding of how all these pieces fit together and how to convey them meaningfully to some other person. The value of Knowledge Management relates directly to the effectiveness[bel۹۷a] with which the managed knowledge enables the members of the organization to deal with today's situations and effectively envision and create their future. Without on-demand access to managed knowledge, every situation is addressed based on what the individual or group brings to the situation with them. With on-demand access to managed knowledge, every situation is addressed with the sum total of everything anyone in the organization has ever learned about a situation of a similar nature. Which approach would you perceive would make a more effective organization? [[bel۹۷b

References Alberthal, Les. Remarks to the Financial Executives Institute, October ۲۳, ۱۹۹۵, Dallas, TX

Bateson, Gregory. Mind and Nature: A Necessary Unity, Bantam, ۱۹۸۸

Bellinger, Gene. Systems Thinking: An Operational Perspective of the Universe

Bellinger, Gene. The Effective Organization

Bellinger, Gene. The Knowledge Centered Organization

Csikszentmihalyi, Miahly. The Evolving-Self: A Psychology for the Third Millennium, .Harperperennial Library, ۱۹۹۴

.Davidson, Mike. The Transformation of Management, Butterworth-Heinemann, ۱۹۹۶

Fleming, Neil. Coping with a Revolution: Will the Internet Change Learning?, Lincoln University, Canterbury, New Zealand

Senge, Peter. The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization, {Doubleday-Currency, ۱۹۹۰. {endslide

نقل قول مدیریتی

توانا بود هرکه دانا بود(ابولقاسم فردوسی)؛ دانش به شما قدرت می دهد تا رفتار دیگران را کنترل کنید. ؛KNOWLEDGE IS POWER Knowledge can give you the strength to control abusive behavior

مـدیـــریت دانـــایی

What is knowledge management? Rebecca O. Barclay,Managing Editor, Knowledge PraxisPhilip C. Murray,Editor-in-Chief, Knowledge Praxis چکیـده امروزه سازمانها دریافته اند که هیچ چیز بـــه انـدازه دانـایی نمی توانـد آنهـا را در دنیـای رقـابتی مطلوب قرار دهـد. لـذا بیش از هر چیز کارکنان سازمان به عنوان صاحبان دانـایی و مهمـترین سـرمایه سازمـان مـورد توجه قرار گرفته انـد، و مـدیریت دانـایی به عنوان ابزاری که می توانـد دانـایی موجود را

گردآوری و نظم و پویایی بخشیده و در کل سازمان اشاعه دهد اهمیت یافته است. اما تجربه بسیاری از شرکتها در مورد مدیریت دانایی به شکست انجامیده است و این به آن جهت است که به مدیریت دانایی به عنوان یک امر موقت زودگذر نگریسته شده است. در حالی که امروزه ضرورت توجه مدیریت دانایی به عنوان ابزاری استراتژیک جهت پیشبرد منابع سازمان و موقعیت در عرصه رقابت مطرح است. این امر بیانگر این است که بدون توجه به اصل مدیریت دانایی و شناخت سازمان نسبت به آن نمی توان از آن در سازمان بهره گرفت. لذا باید توجه داشت که مدیریت دانایی یک امر پایان ناپذیر است که همواره سازمان را در تغییرات یاری می کند و نیازمند پشتیبانی و توجه دائمی است. آنچه که موفقیت آن را به عنوان یک ابزار استراتژیک می تواند قطعیت بخشد، اینست که افراد بـــه عنوان صاحبان دانایی مورد توجه قرار گیرند و فرایندهای سازمانی به گونه ای باشد که دانایی به کل سازمان اشاعه یابد. در عین حال، برنامه دانایی بر سلسله مراتب سازمانی ارجح تر باشد و همواره شناخت صمیمی از بازار و هدف آن وجود داشته باشد که این نیازمند پویایی سازمان است و همواره به صورت عملیاتی راههایی برای همکاری و مشارکت اجزای سازمان در مورد مدیریت دانایی وجود داشته باشد.مقدمه بابررسی و تحلیل دانایی واهمیت ویژگیهای آن در حیطه عملکرد سازمانهـــا می توان دریافت که برخورداری از دانایی و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات سازمانها به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است. به خصوص اگر روند تغییر و تحولات دانایی در جامعه به دقت مورد ارزیابی واقع شود. این نتیجه هم حاصل می شود که جامعه فراصنعتی امروز جامعه ای اطلاعاتی است که در آن به تدریج فناوریهای نیروافزا جای خود را به فناوریهای دانش افزا می دهند. (احمدپور داریانی، ۱۳۸۱) و در محیط پویا و پیچیده امروزی برای سازمانها ضروری است که به طور مداوم دانایی جدید را به شکل ایجاد، اعتباربخشی و کاربرد در محصولات و خدمات خود به کار گیرند. بنابراین، مدیریت سازمانها باید با تکیه بر دانایی برتر اتخاذ تصمیمات معقول تر در موضوعهای مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانایی را پیدا کنند. از این رو، مدیریت دانایی مقوله ای مهم محســوب می شود که در سازمانها به دنبال آن است تا نحوه چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته های فردی و سازمانی را به دانایی و مهارتهای فردی و گروهی تبیین و روشن سازد. از این رو، ایجاد محیطی برای اشتراک، انتقال و تقابل دانایی در میان اعضای سازمان از اهداف اولیه ای است که بدین منظور ضروری به نظـــر می رسد، چرا که مدیریت دانایی می تواند گستره ای از ویژگیهای عملکرد سازمانی را با قادر ساختن شرکت به عملکرد هوشمندانه تر بهبود بخشد. (ویگ ۱۹۹۹) تاریخچه مدیریت داناییدورنمای تاریخی از مدیریت دانایی امروزی، به این مطلب اشاره دارد که مدیریت دانایی یک خواسته قدیمی بوده است. دانایی شامل دانستن و دلایل دانستن به وسیله فلاسفه غربی به صورت مدون شاید هزار سال قبل ایجاد شده باشد. همچنین فلاسفه شرقی یک مشارکت هم اندازه در تدوین دانایی داشتند اگرچه بیشتر تاکید آنها بر دریافت هدایتهای روحانی و زندگی مذهبی بود و بسیاری از این تلاشها به سمت به دست آوردن دریافتهای مجرد و فرضی از آنچه که دانایی مورد بحث قرار می دهد مربوط می گشت (ویگ، ۱۹۹۹). حتی برخی دیگر از این هم فراتر رفته اند و معتقدند که تلاشها و نیروهای انسانهای اولیه در محیط ناآشنای زندگی خود برای فهم روابط و بقا، نمونه های عملی از جستجوی دانایی و هدایت آن دانایی به سود خود است.اما تمرکز حاضر بر دانایی به طور عمده اغلب بر اثربخشی های اقتصادی تاکید دارد. و اینجاست که نقش اصلی انسان در سطح مدیریت دانایی مطرح می گردد چرا که این واقعیت آشکار شده است که دستیابی به سطحی از رفتار اثربخش برای رقابت عالی و سطح بالاـ ضروری است و این مستلزم این است که همه افراد سازمان در نظر گرفته شوند. و ما برای این کار باید بین شناخت، انگیزش، رضایت فردی، احساس امنیت و خیلی از عوامل دیگر یکپارچگی و هماهنگی ایجاد کنیم. (دراکر ۱۹۹۸، بالدینگ ۱۹۶۶، کلیولند ۱۹۸۰، استوارت ۱۹۹۱). امروزه مدیریت دانایی فقط با فشار اقتصادی ایجاد نمی شود بلکه جنبه مهم مدیریت دانایی رفتار اثربخش افراد است.در مدیریت دانایی امروز تاکید براین است که افراد دارای قدرت فکرکردن و تجزیه و تحلیل مسائل بشوند و افراد بیشتر دارای وظایف عقلائی باشند تا فعالیتهای یدی و باید به کارکنان آزادیهای فکری داد تا بتوانند در مورد کار خود

اظهارنظر کنند. و این دریافتها در مورد مدیریت دانایی به صورت شانسی اتفاق نیفتاده است بلکه براثر کار و تجربه طولانی از دهه ۱۹۸۰ به این طرف شکل گرفته است.تعریف: از مدیریت دانایی تعاریف مختلفی شده است اما به طور کلی می توان گفت مدیریت دانایی عبارتست از تلاش برای کشف دارایی نهفته در ذهن افراد و تبدیل این گنج پنهان به دارایی سازمانی به طوری که مجموعه وسیعی از افرادی که در تصمیم گیریهای شرکت دخیل هستند بتوانند از آن استفاده کنند. (داونپورت و پروساک ۱۹۸۸). پس مدیریت دانایی فرایندی است که به سازمانها یاری می کند اطلاعات مهم را بیابند، گزینش و سازماندهی و منتشر کنند و تخصصی است که برای فعالیتهایی چون درک مشکلات، آموختن پویا و تصمیم گیری ضروری است. مدیریت دانایی این امکان را به سازمان می دهد که دانایی جدید را به شکل ایجاد، اعتبار و بخش کاربرد به خدمت بگیرند و بدین ترتیب گستره ای از ویژگیهای سازمانی را با قادرساختن شرکت به عملکرد هوشمندانه تر بهبود بخشد.رویکردهای متفاوت به مدیریت دانایی (دانش)در محیطهای پرهرج و مرج و بی نظم سازمانی، چگونگی توجه به مدیریت دانایی توسط سازمانها خالی از لطف نیست. در اغلب سازمانها و بنگاهها چهار نوع استراتژی مدیریت دانایی وجود دارد.برخی از سازمانها رویکردی انسان مدار (فردمدار) را در سازمان اتخاذ می کنند که طی آن دانایی بین افراد تقسیم می شود تا در جهت همکاری و یگانگی آموزشی و تخصیص تواناییهای دانش مدارانه به کار رود. برخی از سازمانهای دیگر رویکرد مدیریت فناوری اطلاعات را، جهت کسب فناوری اطلاعات در کنترل و تخصیص دانایی و یا تنها در جهت اطلاعات به کار می گیرند. دیگر سازمانها نیز یک رویکرد اثربخشی تجاری را در نظر دارند که به واسطه آن، از هر طریق ممکن جهت بهبود عملیات تجاری و اثربخشی کلی در نظر می گیرند و در نهایت هنوز هم برخی از سازمانها وجود دارند که بر سرمایه گذاری عقلانی متمرکزند تا به واسطه آن به ایجاد و ساخت دانایی کلی جهت ارتقای عملکرد تجاری و ارزشهای اقتصادی نائل شوند.(ویگ، ۱۹۹۹)بنگاههایی با فعالیتهای استثنایی در حال خلق محیطهای حساس، دانش مدار، با تمرکز پویا و توجه متداول در جهت متقاعد ساختن سرمایه گذاری عقلانی - رقابتی برای کسب موفقیت دراز مدت و در نتیجه اعتباری و پایداری سازمانی تلاش می کنند. آنها اطمینان می دهند که سرمایه گذاری عقلانی را به طور مطلوب در سازمان به کار بندند و خاطرنشان می کنند که منبع حیاتی و پشتیبانی کننده رفتار اثربخش نیروی انسانی، نیازمند حفظ و نگهداری عملکرد مطلوب و پیوسته سازمانی است.مدیریت دانایی و تامین اهداف راهبردی، فنی و عملیاتی را به طور اثربخش مدنظر دارد و خواهان کاربرد فواید آن در موقعیتهای سازمانی است. باوجود این، رویکردها و عقاید متفاوتی در این زمینه وجود دارد و هنوز افکار و عقاید پیچیده در مورد ماهیت دانایی و چگونگی استفاده از آن در سازمانها در پرده ای از ابهام قرار دارد.اصول مدیریت دانایی: بسیاری از بنگاههای تجاری و شرکتها، دانایی و اطلاعات کارکنان خود را منبع و سرمایه بسیار ارزشمندی در نظر می گیرند. اگرچه صحت این امر محرز است اما چارچوبهای سازمانی اندکی وجود دارد که فعالیت مدیریت دانایی را به طور عملیاتی برروی طیف وسیعی از فعالیتها مدنظر قرار می دهند. بنابراین، مدیریت دانایی به ندرت در سطح فلسفی و فنی (به دلیل گستردگی طیف این مقولات)مورد توجه قرار می گیرند. بااندکی بحث عملی در مورد ماهیت دانایی می توان آن را اداره کرد و اجرای آن را در سازمان به صورت اثربخش تر انجام داد. مدیریت دانایی در تجارت، شکل مقتضی تری از گفتگوست که ارتباط کمتری با فنون دارد و به جای آن سطوح بالای اصول مدیریت دانایی را به خود اختصاص می دهد. وقتی یک سازمان در مورد اصول هماهنگ با مدیریت دانایی تصمیم گیری می کند، اصول مرتبط و به هم پیوسته را ایجاد می کند که طرحهای سازمانی خود را براساس این اصول اجرا می کند (داونپورت، ۱۹۹۸). باید خاطرنشان کرد که هریک از اصول مدیریت دانایی، برخی از زمینه های این مقوله را مورد بحث قرار می دهد که این اصول عبارتند از:مدیریت دانایی امری گران و پرهزینه: دانایی یک دارایی است، اما مدیریت اثربخش نیازمند سرمایه گذاری در دیگر دارائیها هم هست. بسیاری از فعالیتهای تخصصی مدیریت دانایی وجود دارد که نیازمند سرمایه گذاری مالی و نیروی انسانی است که شامل موارد زیر است:کسب دانش، مثل

به وجود آوردن اسناد و انتقال آن اسناد به رایانه؛ارزش اضافی دانایی از طریق ویرایشگری، طبقه بندی و کنارگذاردن اطلاعات زائد و اضافی (هرس کردن اطلاعات)؛رویکردهای طبقه بندی شده توسعه دانایی؛توسعه کاربردها و زیرساختهای فناوری اطلاعات برای تخصیص دانایی و اطلاعات؛آموزش کارکنان جهت ارتقای خلاقیت، هماهنگی و استفاده از دانش. اثربخشی مدیریت دانایی نیازمند راه حلهای مختلف است: امور پرسنلی در سازمانها بسیار پرهزینه است، اما نیروی انسانی باوجود چنین هزینه ای به انجام وظیفه در سازمان می پردازد. هنگامی که ما فهم دانایی را در سازمان جستجو می کنیم، آن را در یک بستر وسیعی که از دیگر عناصر اطلاعاتی تشکیل شده است. در نظر می گیریم و یا ممکن است بااشکال مختلف بدون ساختاری در دانایی محوری ترکیب شده باشد. دانایی و اطلاعات انواعی دارد که ما برای بهبود عملکرد سازمانی باید از آنها استفاده کنیم. مدیریت دانایی نیازمند به مدیران دانایی محور است: دانایی به صورت مطلوب نمی تواند به تنهایی اداره شود به جز اینکه گروههای سازمانی برای انجام وظایف خود، وظایف شغلی مشخصی داشته باشند. در میان وظایف گروهها ممکن است جمع آوری و طبقه بندی دانایی وجود داشته باشد و یا زیرساختهای فناوری دانش مدار و نیز نظارت همراه بااستفاده از دانایی مورد استفاده قرار گیرد. بنابراین، تمامی کارکردها و نقشهای مدیریتی بر محوریت دانایی قرار می گیرد که همواره در جستجو و کنترل دانایی خواهد بود. در این میان وظیفه مدیر تنها ایجاد تسهیلات و تقسیم آنها در بین نیروی انسانی سازمان به منظور استفاده از دانایی است.در مدیریت دانایی فواید برنامه ها بیش از سلسله مراتب سازمانی است: مدیریت دانایی سعی براین دارد که به خلق الگوهای سلسله مراتبی برای دانایی اقدام کند. مثل دایره المعارف دانایی انگلیسی که به جمع آوری، طبقه بندی دانایی پرداخته است. اما اغلب سازمانها ترجیح می دهند با بازار دانایی و اطلاعات کار کنند و به آسانی اطلاعاتی در مورد مصرف کنندگان کسب کنند. این پراکندگی دانایی و اطلاعات و توضیح و تشریح آن در یک چارچوب، غیرمنطقی به نظر می رسد، اما در مقایسه با الگوهای فرضی دانایی محور بیشترین کمک و مساعدت را به مصرف کننده می کند تا از طریق آن در مدیریت دانایی محور به بهترین فهم از نیازهای مصرف کنندگان پی ببرد، که تنها از این طریق ما می توانیم مدیریت دانایی بدون نقصی را اجرا کنیم. مدیران دانایی محور می توانند از تجربه مدیران اطلاعاتی نیز کمک بگیرند، که مدلها و الگوهای پیچیده اطلاعاتی که ایجادکننده ساختار آینده است را به خوبی تشخیص دهند. بنابراین، مدیران دانایی محور باید تمامی اهتمام خود را در برنامه ریزی باتوجه به نیازمندیهای بازار صورت دهند تا به موفقیت دست یابند.کاربرد دانایی فعالیت غیرطبیعی: اگر دانایی و اطلاعات منابع ارزشمندی هستند، چرا آنها را توسعه ندهیم؟ اگر کار ما تولید دانایی است چرا ما کار خود را در یک موقیت ریسک پذیر قرار ندهیم؟ بعضی اوقات ما از اینکه نمی توانیم دانایی و اطلاعات را در عمل اجرا کنیم متعجب می شویم، اما ما می توانیم مدیریت دانایی را بااین فرض به کار ببریم که تمایل طبیعی برای توسعه دانایی ما وجود دارد و نیز علاوه بر آن بینشی را اتخاذ کنیم که از سوی دیگران نسبت به دانایی و آگاهی ما ظن و تردید وجود دارد. به منظور استفاده سیستم از دانایی و اخذ یا جستجوی دانایی از دیگران، نه تنها تهدیدکننده نیست بلکه باید تمامی سعی خود را در ایجاد انگیزه به منظور انجام این قبیل کارها جامه عمل بپوشانیم. بنابراین، مدیر دانایی محور تمامی سعی خود را در کسب دانایی و اطلاعات جهت ارتقای عملکرد سازمان خود به کار می برد. مدیریت دانایی به معنی بهبود فرایند دانایی کاری: فرایند مدیریت دانایی امری اساسی است و باید آن را هدفمند سازیم. اما دانایی تولید می شود و به طور موثر در فرایندهای دانایی ویژه شغلی به کار خواهد رفت. این فرایند ویژه براساس تحقیق بارز از طراحی تولید و توسعه و نیز فرایند سوداگرایی به منظور تعیین قیمت، کاربرد دارد. اگر بخواهیم مدیریت دانایی را به طور واقعی بهبود بخشیم، ابتدا باید فرایندهای اساسی و بنیادی بازار تجاری را در این عوامل بهبود بخشیم و به طور کلی اغلب رویکردهای بهبود اثربخشی، رویه ای میانی در دو سوی طیف طراحی مجدد یا مهندسی مجدد فرایندها در نظر گرفته می شود که طی آن نیروی کار دانایی محور به صورت مستقل به طراحی فرایند اطلاعاتی می پردازد. ثروت و دارایی دانایی تنها آغازگر هستند: اگر دارایی و ثروت برای دانایی کافی باشد، باید در بیرون و خارج از

سیستم سازمانی، کتابخانه های ملی بسیاری داشته باشیم. ثروت و دارایی امری حیاتی است اما مدیریت دانایی اثربخش نیازمند توجه و پشتیبانی است. توجه در مدیریت دانایی را می توان جاری بودن و دانش در عصر اطلاعاتی جدید دانست. بدین منظور، مصرف کنندگان دانایی باید به دانایی توجه کنند. زیرا آنها باید بیش از یک دریافت کننده منفعل باشند. به منظور حضور فعالان نیروی انسانی در کسب دانایی و اطلاعات، ما اطلاعات را از طریق خلاصه کردن و نیز گزارش آن به دیگران و یا از طریق ایفای نقش در بازارها براساس مزیت و فایده دانایی ارائه می کنیم و یا از طریق دریافت دانایی و اطلاعات از طریق تعامل تنگاتنگ با فراهم کننده اطلاعات (منبع اطلاعاتی) انجام می دهیم. این امر بخصوص وقتی که دانایی دریافت شده ضمنی باشد، بسیار مهم به نظر می رسد.مدیریت دانایی امری پایان ناپذیر: ممکن است مدیران دانایی مدار احساس کنند که اگر آنها تنها می توانستند دانایی موجود در سازمان خود را تحت نظارت درآورند، کار خود را بااثربخشی انجام می دهند. باوجود این، وظایف مدیریت دانایی هرگز پایانی نخواهد داشت. همانند مدیریت منابع انسانی یا مدیریت مالی هرگز زمان آن نخواهد رسید که دانایی تمام و کمال کنترل و مدیریت شود. دلیل آن این است که مدیریت دانایی هرگز پایانی نخواهد داشت، زیرا که تقسیم بندی دانایی مورد نیاز، همیشه در حال تغییر و تحول است. فناوری جدید، رویکردهای مدیریتی نو و اهمیت مشتری همیشه باید در مدیریت دانایی مدنظر قرار گیرند. شرکتها، راهبردها، ساختارهای سازمانی و کالا و خدمات خود را تغییر می دهند و به تغییر مداوم این عوامل براساس نیازهای محیطی تاکید دارند. مدیران جدید، نیازمند دانش جدید هستند.مدیریت دانایی نیازمند پیمان دانایی محور: در اغلب سازمانها مشخص نیست که چه کسی استفاده درستی از دانایی کارکنان در سازمان می کند و این سوال مطرح می شود که آیا دانایی کارکنان مربوط به خود کارکنان است یا این دانایی عاریتی است؟بسیاری از سازمانها اطلاعات را در سیستم خود به کار می برند، در نهایت توسعه دانایی در سازمان نیز فواید بسیاری را در پی خواهد داشت. کارکنان سازمانی امروزی، همواره جذب کارها و سازمانهای جدید می شوند و فاصله زندگی کاری و زندگی خانوادگی بسیار کم و ناچیز شده است و کارمندان قراردادی بسیار زیادی در سازمانها وجود دارند. اگر دانایی تنها یک منبع ارزشمند سازمانها در نظر گرفته شود، می توان انتظار داشت که شاهد توجه بیشتری به برسمیت یافتن مدیریت دانایی در سازمانها باشیم. ما از اصول چنین استنباط می کنیم که مدیریت دانایی در سازمانها به زمینه ها و مشکلات مدیر مواجه خواهند شد واین نوآوریها با مقاومت روبرو خواهند شد. امروزه، مدیریت دانایی و اصول آن بسیار تغییرپذیرند زیرا با مخالفتهای بسیاری مواجه می شود. بهترین خبر بیش از هرخبر دیگر این است که مدیریت دانایی محور، همواره در حال ترقی و پیشرفت باشد.مدیریت دانایی یک ابزار استراتژیک: هدف اولیه هر برنامه مدیریت دانایی در سازمانها حمایت از کسب اهداف راهبردهای تجاری است. به عبارت دیگر، نقطه شروع برای مدیریت دانایی، فهم اهداف موجود سازمانهاست. اخیراً مک کنسی تحقیقی را پیرامون ۴۰ شرکت در امریکا، اروپا و ژاپن انجام داده است که نتایج آن حاکی از این است که اغلب تفکر اجرای مدیریت دانایی و پروژه های فناوری اطلاعات اموری هستند که سازمانهای امروزی دست به گریبان آن هستند. (هوسپین و همکاران، ۲۰۰۱). بیشتر پروژه های مدیریت دانایی با شکست روبرو می شوند که دلیل آن ترس شرکتها از پروژه های فناوری اطلاعات است که آینده ای مبهم دارند. به منظور موفقیت در مدیریت دانایی نباید مدیریت دانایی محور را به عنوان فرایند پایان پذیر در نظر گرفت، بلکه باید آن را به عنوان نیروی کسب اهداف واقعی تجاری در نظر داشت. راهبردهای دانایی و نوآوریهای مدیریت دانایی امور مستقلی هستند و به استراتژی های تجاری ارتباطی ندارند. این امور به نتایجی منجر خواهند شد که به صورت مرحله ای در نظر گرفته می شوند و مراحل آن عبارتند از توانایی بنیادی شناخت دانایی در جهت موفقیت تجاری، رهبری دانایی محور، برنامه ریزی دانایی محور، شناخت شکافهای دانایی و دانش، تعریف و به کاربردن نوآوریها در برطرف ساختن این شکافها.مراحل کلیدی مدیریت دانایی: اولین مرحله مدیریت دانایی، کسب اهداف استراتژیک تجاری است. مرحله بعد از آن، شناخت توانائیهای دانایی و اطلاعات در کسب اهداف تجاری است که این امر به وسیله دانایی ابتکاری ارائه می گردد مانند

شناخت توانائیهای موجود دانش، اطلاعات و اینکه کجا این توانائیها کسب خواهند شد. دانایی ابتکاری و طرح و برنامه قادر به شناخت سرمایه دانشی سازمان هستند و اینکه کجا و از چه طریقی این دانایی کسب خواهد شد. شکافهای دانایی و شناخت راهبردها و ابداعات در برطرف ساختن این شکاف می تواند شامل مراحل زیر باشد:۱ – اجرای مناسب ابزارهای اطلاعاتی که از دانایی هماهنگ و منسجم حمایت و به جمع آوری آن اقدام می کند که شامل مصرف کنندگان و مشارکت کنندگان می شود. ۲ – تشکیل شرح وظایف کلی که به وسیله هر متخصص در هریک از توانائیهای حرفه ای مدیریت دانایی انجام می گیرد؛ ۳ – شناسایی بهترین اقدامات، مطالعات موردی و مانند آن از منابع داخلی و خارجی؛ ۴ – تقسیم فرایندهای تعریف شده مطلوب مدیریت دانایی و اجرای این فرایندها؛ ۵ – برنامه های یادگیری منسجم و مداوم جهت نیروی انسانی (هاری هارن، ۲۰۰۲). آنچه که موجب چالش در مدیریت دانایی می شود این حقیقت است که در اغلب سازمانهای امروزی، همان طور که مراحل آن دربالا ذکر شد، زمان فعالیت مشخص نیست و نیازمند به طراحی مجدد پایه های دانایی دارد. بعضی سازمانها نیازمند پرکاری بیشتر در مشارکت مصرف کنندگان یا نیازهای بازار هستند تا همواره در مقابل رقبای خود در بازار تجاری قرار گیرند. مدیریت دانایی اثربخش قادر خواهد بود به سازمانها چابکی و تصمیمات غیررسمی تجاری خوبی ارائه کند. هدف کلیدی و حیاتی مدیریت دانایی این است که به واسطه آن سازمان قادر خواهد بود باافراد کارآمد در یک زمان مناسب یک رویه پویا و تیمی را برای تصمیم گیری به موقع در سازمان اتخاذ کند. یک برنامه سازمان مدیریت دانایی محور باید همانند ارگانیسم موجود زنده باشد که همواره به صورت روزآمد سعی دارد مشکلات موجود در مدیریت دانایی را مرتفع سازد.عوامل بنیادی موفقیت در مدیریت دانایی: عوامل بنیادی در مدیریت دانایی حیطه ای وسیع را در بر می گیرد که در چهار طبقه قرار می گیرند یعنی مردم، فرایندها، فناوری و تعهدات استراتژیک. تمامی چهار عامل، عواملی هستند که سازمانهای یادگیرنده را ایجاد می کنند و نتایج تجاری آن مدیریت دانایی را به همراه خواهد داشت. سازمانهایی که به طور متداول مدیریت دانایی را درنظر دارند، به این نتیجه رسیده اند که به کار گرفتن فرایندها و فناوری اطلاعات در سازمان آسان تر از حفظ تعهد استراتژیک و اجزای آن است که این امر می تواند چالشهای بزرگتری را شکل دهدفناوری اطلاعات : فناوری مدیریت دانایی، راه حلهایی را به صورت عملیاتی فراهم می سازد تا مشارکت و همکاری اجزای سازمان را در مدیریت دانایی ایجاد کند. ابزارهای مدیریت دانایی می توانند منابع قدرتمندی را فراهم کنند که کارکنان و مصرف کنندگان و مشارکت کنندگان بتوانند به تبادل اطلاعات بپردازند و دانایی تقسیم شده افراد سازمان را هدایت کند تا سازمان بتواند از این راه بهتر تصمیم بگیرد –. فرایندها: شامل فرایندهای استاندارد شده ای برای تقسیم دانش، مدیریت محتوا و افراد در اقدامات ارتباطی، اجرای پروژه ها براساس دانایی و دانایی محوری، روش شناسی و استانداردها جهت جمع آوری اطلاعات در مطالعات موردی و غیره می شود. این امر بسیار اساسی است که فرایندها به سادگی و روشنی ممکن است به وسیله کارکنان در سازمان جریان یابد –. مردم : بزرگترین چالش در مدیریت دانایی اطمینان از مشارکت کارکنان استفاده از دانایی در کسب نتایج تجاری است. در بسیاری از سازمانها، تغییر در روشهای سنتی، فرهنگ سازمانی از رویکرد ذخیره و اندوختن دانایی به رویکرد مشارکت دانایی محور وایجاد جو اعتماد در سازمان از مهمترین فعالیتهای مدیریت دانایی است. عنصر کلیدی موفقیت در مدیریت دانایی فراهم ساختن قابلیت تشخیص اعتبار برای نیروی انسانی در حوزه های مورد نظر تخصصی شان است که مدیران دانایی محور نباید آن را از نظر دور دارند. – تعهد استراتژیک : مدیریت استراتژیک نقش کلیدی در ارتقای رفتارهای مطلوب از طریق ثبات و پایداری ارتباط در سازمان صورت می دهد. اهمیت استراتژیک برای کسب دانایی امری بدیهی است. موفقیت اساسی در مدیریت دانایی برای مدیران سطوح بالای سازمان، بهبود حفظ تعهد استراتژیک در مدیریت دانایی است. نوآوریهای مدیریت دانایی در چندین سازمان با شکست روبرو شده است زیرا در این سازمانها مدیریت دانایی امری زودگذر و در یک مدت زمان کوتاه مورد توجه قرار می گیرد. هدف از مدیریت دانایی، حمایت از کسب اهداف تجاری است و تخصیص

دانـایی و مشـارکت در آن به خوبی نیـاز به تشویق و تشخیص در سـطح کارکنـان و نیازسـنجی اطلاعات در سـطح افراد سازمانی و سطـح کلاـن سازمـان دارد و مهمترین اقدام برای آگـاهی از کارکردهـای دانـایی محور در سازمان به حساب می آیـد. حفظ تعهد استراتژیک و انسجام فرهنگی، موجب استنتاج عملکردهای دانـــایی مداری که امری حیاتی برای موفقیت مدیران سازمان است، در نظر گرفته می شود. نتیجه گیری امروزه مـدیریت دانایی به یک ضـرورت انکارناپذیر تبدیل شده است به طوری که سازمانها برای رقـابت و حفـظ بقـا بـدون مـدیریت دانـایی تقریبـاً منفعـل هسـتند. اما در به کارگیری فراینـد مـدیریت دانایی برای بهبود عملکردها لاـزمست که سازمانهـا اولاً نوع اسـتفاده از مـدیریت دانایی را برای خود مشـخص کننـد و یا به عبارت دیگر، استراتژی به کارگیری مدیریت دانایی را مشخص سازند. دوماَ: آشنایی بااصول مــدیریت در تعیین دیدگاهها ضروری به نظر می رسد موفقیت آمیز باشد، اما نکته آخر که در مـدیریت دانایی بایـد مورد توجه قرار بگیرد اینست که مدیریت به صورت یک راهبرد موثر برای سازمانها عمل کنـد و اولین نکته اینست که اهـداف مدیریت دانایی در همخوانی بااهداف سازمانها روشن باشد و دیگر اینکه به مدیریت دانایی به صورت یک فرایند نگریسـته شود که کل سازمان را در اختیار دارد و بااتمام یک پروژه، این فرایند پایان نمی پذیرد بلکه شـــروعی می شود برای موقعیت بعدی. توجه به افراد سازمان به عنوان کسانی که صاحبان دانایی هستند و مهم ترین سرمایه سازمانی محسوب می شونـد حائز اهمیت است این آن چیزی است که در طول تاریخ مدیریت دانایی بر آن تاکید شده است. منابع و مآخذ:احمدپور داریـانی، محمود (۱۳۸۱)، کـارآفرینی: تعـاریف، نظریات، الگوها، تهران: نشـر مولف. ۱ - DAVEN PORT, THOMAS, & OTHER(۱۹۹۸) SUCCESSFUL KNOWLEDGE MANAGEMENT PROJECT, SOLAN MANAGEMENT REVIEW.۲ - DAVEN PORT, THOMAS. (۱۹۹۸). SOME PRINCIPLES OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS, UNIVERSITY OF TEXAS AT AUSTIN.۳ - HARIHARAN, ARUN. ۲۰۰۲, KNOWLEDGE MANAGEMENT: STRATEGIC TOOL. JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICE.۴ - HUSCHILD, S. LICHT, T, STEIN, W,۲۰۰۱ “CREATING A KNOWLEDGE CULTURE”, MC.KINSEY QUARTERLY. NO ۴.۵ - WIIG. KARL, ۱۹۹۹ “KNOWLEDGE MANAGEMENT: AN EMERGING DISCIPLINE ROOTED, IN ALONG "HISTORY. EUROPEAN MANAGEMENT{beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهـده متن انگلیسـی مرتبط به صـــورت کشـــویی اینجـــا را کلیـــک فرمائیـــد"}What is knowledge management? Rebecca O. BarclayManaging Editor, Knowledge PraxisPhilip C. MurrayEditor-in-Chief, Knowledge Praxis At Knowledge Praxis, we define knowledge management as a business activity with two primary aspects: Treating the knowledge component of business activities as an explicit concern of business reflected in strategy, policy, and practice at all levels of the organization. Making a direct connection between an organization’s intellectual assets — both explicit [recorded] and tacit [personal know-how] — and positive business results. In practice, knowledge management often encompasses identifying and mapping intellectual assets within the organization, generating new knowledge for competitive advantage within the organization, making vast amounts of corporate information accessible, sharing of best practices, and technology that enables all of the above — including groupware and intranets. That covers a lot of ground. And it should, because

applying knowledge to work is integral to most business activities. Knowledge management is hard to define precisely and simply. (The definition also leapfrogs the task of defining "knowledge" itself. We'll get to that later.) That's not surprising. How would a nurse or doctor define "health care" succinctly? How would a CEO describe "management"? How would a CFO describe "compensation"? Each of those domains is complex, with many sub-areas of specialization. Nevertheless, we know "health care" and "management" when we see them, and we understand the major goals and activities of those domains. Business strategies related to knowledge management As you explore other explanations of knowledge management — Bo Newman's Knowledge Management Forum is a good starting point — you'll detect connections with several well-known management strategies, practices, and business issues, including Change management Best practices Risk management Benchmarking A significant element of the business community also views knowledge management as a natural extension of "business process reengineering," a fact underscored by the recent announcement that John Wiley's Business Change and Reengineering will become Knowledge and Process Management in March, ۱۹۹۷. See (http://www.mgmt.utoronto.ca/wensle/journal۱.htm) There is a common thread among these and many other recent business strategies: A recognition that information and knowledge are corporate assets, and that businesses need strategies, policies, and tools to manage those assets. The need to manage knowledge seems obvious, and discussions of intellectual capital have proliferated, but few businesses have acted on that understanding. Where companies have take action — and a growing number are doing so — implementations of "knowledge management" may range from technology-driven methods of accessing, controlling, and delivering information to massive efforts to change corporate culture. Opinions about the paths, methods, and even the objectives of knowledge management abound. Some efforts focus on enhancing creativity — creating new knowledge value — while other programs emphasize leveraging existing knowledge. (See below, "Categorization of knowledge management approaches.") {endslide}

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم

جاهِدُوا بِأَمْوالِکُمْ وَ أَنْفُسِکُمْ فی سَبیلِ اللَّهِ ذلِکُمْ خَیْرٌ لَکُمْ إِنْ کُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السّلام): خدا رحم نماید

بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهلبیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف :دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السّلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز :

الف)چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب)تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن سهمراه

ج)تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما ، انیمیشن ، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و...

د)ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه)تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و)راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

ز)طراحی سیستم های حسابداری ، رسانه ساز ، موبایل ساز ، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک ، SMS و...

ح)همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط)برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی)برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضوری و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت : ۲۳۷۳ شناسه ملی : ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: www.ghaemiyeh.com ایمیل: Info@ghaemiyeh.com فروشگاه اینترنتی:

www.eslamshop.com

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳- (۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگـانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور کاربران ۲۳۳۳۰۴۵(۰۳۱۱)

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی ، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشاالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳ ، شماره کارت :۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳و شماره حساب شبا : -IR۹۰-۰۱۸۰-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۶۲۱ ۵۳-۰۶۰۹به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان – خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج – به سندش، از امام حسین علیه السلام -: هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنتِ غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می‌فرماید: «ای بنده بزرگوار شریک کننده برادرش! من در کَرَم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلی الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست‌تر می‌داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می‌رَهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، امّا تو دریچه‌ای [از علم] را بر او می‌گشایی که آن بینوا، خود را بِدان، نگاه می‌دارد و با حجّت‌های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می‌سازد و او را می‌شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی‌گمان، خدای متعال می‌فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».



قائمیه
مرکز تحقیقات رایانه‌ای
اصفهان
www
برای داشتن کتابخانه های‌تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشـــانی
www.Ghaemiyeh.com
www.Ghaemiyeh.net
www.Ghaemiyeh.org
www.Ghaemiyeh.ir
مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.
۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹